

## **Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluiden kehittäminen**

Anna Alasentie, Soila Lehtonen

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
2012



<b>Tekijä tai tekijät</b> Anna Alasentie, Soila Lehtonen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2007
<b>Raportin nimi</b> Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluiden kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 61 + 7
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Meri Vehkaperä	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kuinka kehityskeskusteluja toteutetaan tällä hetkellä Ravintolakolmio-ryhmässä ja kuinka niitä voitaisiin parantaa. Työn toimeksiantaja on Ravintolakolmio-ryhmä. Tavoitteena on tutkia Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluprosessia ja tunnistaa mahdolliset epäkohdat ja ristiriitaisuudet kehityskeskustelua pitävän henkilön sekä kehityskeskusteluissa käyvien työntekijöiden välillä ja tehdä konkreettisia kehittämis ehdotuksia, jotta kehityskeskustelut olisivat tulevaisuudessa onnistuneempia.</p> <p>Raportissa käydään läpi kehityskeskusteluprosessin kulku alusta loppuun, aina valmistumisesta itse keskusteluun ja tavoitteiden seurantaan. Käydään läpi, mitä kehityskeskustelu pitää sisällään sekä mitkä asiat siihen vaikuttavat. Raportissa tarkastellaan myös kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat tekijät, mahdolliset haasteet sekä mitä hyötyä kehityskeskusteluista voidaan saada.</p> <p>Tässä tutkimuksessa aineiston hankintamenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä kyselylomaketta. Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu seitsemän Ravintolakolmio-ryhmässä kehityskeskustelua pitävän esimiehen haastatteluista sekä sähköisestä työntekijöille toteutetusta kyselystä. Kyselyyn vastasi neljäkymmentäyksi Ravintolakolmio-ryhmän työntekijää eri toimipisteistä. Esimiehien haastattelut toteutettiin kesän 2011 aikana ja kyselyihin saatiin vastaukset syksyllä 2011. Tulososassa kuvataan Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluiden toteutusta tällä hetkellä sekä esimiesten että työntekijöiden kannalta.</p> <p>Suurin osa kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä koki välit esimieheen luottamukselliseksi. Haastattelun ja kyselyn väliltä löysimme kuitenkin jonkun verran ristiriitaisuuksia. Esimerkiksi kaikki esimiehet kokivat, että valmistautuminen oli riittävää ja henkilöstölle annettiin tarpeeksi tietoa kehityskeskusteluista. Henkilöstö itse koki, ettei heille annettu riittävää informaatiota ja valmistautuminen oli vähäistä.</p> <p>Kehittämiskohteiksi tutkimuksen pohjalta nousivat kehityskeskusteluun valmistautumisen merkitys, kommunikaatio esimiehen kanssa arjessa, kehityskeskustelun tarkoituksen ja sisällön ymmärtäminen, tasavertaisuuden tunteen saavuttaminen kehityskeskustelussa sekä kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden seuranta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kehityskeskustelu, suorituksen johtaminen, osaamisen kehittäminen	

Degree programme

<b>Authors</b> Anna Alasentie, Soila Lehtonen	<b>Group or year of entry</b> 2007
<b>The title of thesis</b> <b>Developing the appraisal discussions of Ravintolakolmio-ryhmä</b>	<b>Number of pages and appendices</b> 61 + 7
<b>Supervisor(s)</b> Meri Vehkaperä	
<p>The subject of our bachelor's thesis originated from one of the restaurant chain managers of Ravintolakolmio-ryhmä and its aim was to improve their process for appraisal discussions. The purpose was to examine the whole process of appraisal discussions and find out how to make them more beneficial. The goal was to find any possible fault in the whole process. One of the main aims of the study was also to find out if there were any conflicts in the views between the staff and management. The process results were to give Ravintolakolmio-ryhmä management some proposals for improvement.</p> <p>In the report we walk you through the whole process of a good appraisal discussion. What should be the topics of a good appraisal discussion and what affects the discussion? We go through how to get ready for the discussion and how to follow through with all the decisions that have been made. In the report we also go through the different methods for the development process. We also explain what methods we have used and why we have chosen them.</p> <p>We interviewed seven managers for our study and made an electronic inquiry for the staff to answer. We received 41 answers from the staff of Ravintolakolmio-ryhmä restaurants. The interviews were held in the summer of 2011 and the answers were collected in the fall of 2011. In our report we explain the current appraisal discussion process at Ravintolakolmio-ryhmä, and the perceptions of both management and staff concerning the process. We document possible conflicts and make observations.</p> <p>Most of the staff that responded to our inquiry were pleased with the trust between them and the management. There were still some differences. For instance all of the management were under the impression that staff was adequately informed about the discussion in advance but some staff members still felt that they were not told enough.</p> <p>The study raised some development proposals. It is extremely important to prepare for the discussion, the supervisor and subordinate should also communicate in everyday work, they should know the reasons for the discussion, they should feel equal in the discussion setting, and the goals set should be followed through.</p>	
<b>Key words</b> appraisal discussion, performance management	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Kehityskeskustelu.....	4
2.1 Kehityskeskustelu suorituksen johtamisen välineenä.....	5
2.2 Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen välineenä .....	8
2.3 Kehityskeskusteluprosessi.....	12
2.4 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä .....	16
2.5 Kehityskeskusteluiden haasteet .....	20
3 Ravintolakolmio-ryhmä .....	23
4 Kehittämismenetelmät.....	27
4.1 Teemahaastattelu .....	28
4.2 Sisällönanalyysi.....	31
4.3 Kyselylomake .....	33
5 Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen Ravintolakolmio-ryhmässä .....	36
5.1 Kehityskeskustelujen nykytilan kartoittaminen esimiesten näkökulmasta.....	36
5.2 Kehityskeskustelujen nykytilan kartoittaminen työntekijöiden näkökulmasta..	42
5.3 Yhteenveto .....	48
6 Pohdinta .....	50
6.1 Keskeiset tulokset.....	50
6.2 Kehittämisehdotukset.....	53
6.3 Arviointi.....	56
Lähteet.....	62
Liitteet.....	66
Liite 1. Kyselylomake työntekijöille .....	66
Liite 2. Haastattelurunko .....	71

# 1 Johdanto

Kehityskeskustelu on yrityksissä jatkuvasti ajankohtainen aihe. Yritysten menestymisen kannalta on tärkeää päästä asetettuihin tavoitteisiin ja kehityskeskustelujen pitäminen oikealla tavalla auttaa työntekijöitä kehittymään sekä saavuttamaan tavoitteita. Osaamisen kehittäminen on yrityksissä nykypäivänä tärkeää.

Opinnäytetyömme tavoitteena on selvittää, millä tavoin Ravintolakolmio-ryhmän nykyistä kehityskeskusteluprosessia voitaisiin kehittää. Tavoitteenamme on tutkia kehityskeskustelumateriaalien toimivuutta, itse kehityskeskustelun kulkua sekä kehityskeskustelun jälkeistä tavoitteiden seurantaa. Ravintolakolmio-ryhmällä on olemassa materiaali, joka on tarkoitettu sekä avuksi kehityskeskusteluun valmistautumisessa että rungoksi itse kehityskeskusteluun. Samaan materiaaliin tehdään myös muistiinpanoja keskustelusta ja kirjataan asetetut tavoitteet.

Tavoitteenamme on ensin selvittää, kuinka Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelut tällä hetkellä toteutuvat eri toimipisteissä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Kehityskeskustelujen nykytilan ja käytäntöjen selvittämisen jälkeen tarkoituksena on tunnistaa kehityskeskusteluprosessin kehittämiskohdat ja laatia konkreettisia kehittämisehdotuksia, joiden avulla Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluita voitaisiin tulevaisuudessa parantaa.

Työmme toimeksiantaja on Ravintolakolmio-ryhmä, joka on tällä hetkellä kuuttatoista ravintolaa pyörittävä kokonaisuus. Opinnäytetyön aihe on tullut Ravintolakolmio-ryhmän johdolta. Johto on sitä mieltä, että kehityskeskusteluihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja että olisi hyödyllistä tutkia, kuinka kehityskeskusteluja olisi mahdollista parantaa. Ravintolakolmio-ryhmässä on viime aikoina kiinnitetty paljon huomiota kehityskeskustelujen ja niihin liittyvän materiaalin parantamiseen ja otettu muun muassa käyttöön uusi materiaali, joka toimii sekä ennakkomateriaalina että keskustelun runkona.

Tietoperustassa käsittelemme lähteiden pohjalta, mitä kehityskeskustelulla tarkoitetaan, miksi niitä on syytä käydä ja mitä ne pitävät sisällään. Selvitämme, millainen on hyvä

kehityskeskustelu sekä mitkä asiat siihen vaikuttavat niin esimiehen kuin työntekijänkin puolelta. Kehityskeskusteluun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi esimiehen ja alaisen välinen luottamus sekä vuorovaikutus. Käymme raportissamme läpi myös vaiheittain koko kehityskeskusteluprosessin; ennen keskustelua tapahtuvat valmistautumiseen liittyvät asiat, itse keskustelun kulun ja kuinka siinä tulisi toimia, sekä jälkikäteen päätöksen käytäntöön viemisen ja asetettujen tavoitteiden seurannan. Käymme raportissamme myös läpi kehityskeskusteluihin liittyviä mahdollisia haasteita sekä mitkä tekijät saattavat vaikuttaa negatiivisesti itse kehityskeskusteluun.

Raportissa kerromme myös Ravintolakolmio-ryhmästä ja minkälainen ravintolakokonaisuus se on. Raportissa selvitämme hieman Ravintolakolmio-ryhmän historiaa sekä kasvamista sellaiseksi ravintolakokonaisuudeksi kun se tänä päivänä on. Käsitlemme hiukan myös Ravintolakolmio-ryhmän omistusmuotoja ja siihen kuuluvia ravintoloita sekä liikevaihtoon ja henkilöstöön liittyviä asioita. Käymme läpi Ravintolakolmio-ryhmän arvoja ja johtamisajattelua, jotta lukijalle selviäisi minkälaisesta yrityksestä tutkimuksemme on tehty. Raportissamme selviää myös Ravintolakolmio-ryhmän tämän hetkiset kehityskeskusteluun liittyvät käytännöt eli miten kehityskeskustelut järjestetään tällä hetkellä Ravintolakolmio-ryhmän ravintoloissa.

Empiirisessä osiossa tutkimme Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstön sekä kehityskeskusteluista pitävien esimiesten näkemyksiä kehityskeskusteluista. Kehityskeskusteluja pitävien esimiesten ajatuksia kartoitimme teemahaastatteluilla. Haastattelimme yhteensä seitsemää Ravintolakolmio-ryhmän eri toimipisteissä työskentelevää esimiestä, jotka pitävät kehityskeskusteluja. Haastattelut käytiin tekemässä jokaisen haastateltavan henkilön omassa toimipisteessä. Haastattelussa noudatimme laatimaamme haastattelurunkoa, jonka avulla kaikki haastattelut toteutettiin.

Työntekijöiden mielipiteistä otimme selvää sähköisesti Webropol-ohjelmalla toteutetulla kyselylomakkeella. Lähetimme linkin kyselylomakkeeseen jokaisen Ravintolakolmio-ryhmän ravintolan esimiehille. Ajatuksenamme oli, että avoin linkki olisi helpoin tapa henkilöstölle vastata kyselyyn, ja että vastaamisen olisi voinut helposti hoitaa myös työpaikalla hiljaisina hetkinä. Kyselyyn saimme vastauksia 41 työntekijältä.

Tavoitteenamme on tutkia koko Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluprosessia ja havaita mahdolliset kehittämiskohteet. Teemahaastattelujen ja kyselylomakkeen avulla saimme käsityksen nykyisestä kehityskeskustelujen tilanteesta, jota sitten peilasimme tietoperustaan löytääksemme kehittämisehdotuksia.

## 2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, joka on suunniteltu ja ennalta sovittu. Kehityskeskustelu käydään kahden kesken ja niin, että molemmat ovat varanneet sille aikaa. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle ja alaiselle mahdollisuuden tavata kaikessa rauhassa vähintään kerran vuodessa. Päivittäisiin esimiehen ja alaisen välisiin keskusteluihin verrattuna kehityskeskustelussa tarkastellaan asioita pitemmältä ajanjaksolta; yleensä katsotaan noin vuosi taaksepäin ja vähintään vuosi eteenpäin. (Karhu ym. 2005, 81.) Hyvässä kehityskeskustelussa keskitytään etenkin työn tavoitteisiin ja tulevaisuuteen (Palmu 2003, 161). Kehityskeskustelu voidaan määritellä myös keskusteluna, jonka pitäisi täyttää kolme kriteeriä: sen tulisi olla hyödyllinen, motivoida työntekijää työssään ja johtaa konkreettisiin tekoihin arjessa (Kankare 2004).

Kehityskeskustelua jäsentää usein keskustelurunko, jossa määritellään käsiteltävät asiat (Karhu ym. 2005, 81). Rungon avulla keskustelulle saadaan hyvä pohja ja sen avulla voidaan varmistua siitä, että kaikista asioista, joista on tarkoitus keskustella, myös keskustellaan. Kehityskeskustelurungon ei tulisi olla kuitenkaan liian tarkka ja yksityiskohtainen, jotta spontaani keskustelu ei kärsisi. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 152.)

Kehityskeskustelun päätarkoituksena on kehittää organisaatiota yhteistyössä työntekijöiden kanssa. On koko organisaation etu, että työntekijät kehittyvät työssään, sillä samalla koko organisaatio kehittyy. (Ronthy-Östberg & Rosenthal 2004, 99.) Kehityskeskustelu antaa työntekijälle ja esimiehelle mahdollisuuden arvioida työn tuloksia yhdessä ja analysoida seikkoja, jotka ovat vaikuttaneet työhön sekä positiivisesti että negatiivisesti (Autio, Juuti & Wink 2010, 42). Lisäksi yksi kehityskeskustelun tärkeimmistä tehtävistä on selvittää henkilöstön kehittymistarpeet ja tehdä jokaisen kohdalla yhteen-veto asioista, joita juuri kyseisen henkilön pitäisi tulevaisuudessa kehittää (Schraeder, Becton & Portis 2007, 21).



## 2.1 Kehityskeskustelu suorituksen johtamisen välineenä

Suorituksen johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Suorituksen johtamisessa esimiehen tehtävä on omalta osaltaan luoda työntekijälle parhaat mahdolliset edellytykset onnistua työtehtävissään. Käytännössä suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä, tiimi ja koko organisaatio tietävät toiminnan tarkoituksen, tärkeimmät tavoitteet, kuinka palautejärjestelmät toimivat sekä mitä osaamista tarvitaan työssä suoriutumiseen. Suorituksen johtamisessa on pyrkimyksenä jatkuva suorituksen parantaminen ja sen kehittäminen. Voidaan siis sanoa, että suorituksen johtamisprosessissa yhdistyvät sekä yksilön että koko organisaation tavoitteet. (Kauhanen 2010, 54.) Koko organisaation tavoitteet tulisi tehdä kaikille työntekijöille selväksi, jotta he voivat suoriutua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen tavoitteet on syytä artikuloida tarpeeksi selvästi ja niin, että työntekijöiden on helppo ymmärtää ne. (Davis & Shannon 2011, 234.)

Työntekijän suoriutumiseen työssä vaikuttavat monet asiat. Henkilökohtaiset tekijät, kuten työntekijän osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen työhön vaikuttavat paljon yksilön suoritukseen. Usein työntekijän suoriutumista työssä arvioidaan vain näiden asioiden kautta, vaikka suoritukseen vaikuttavat myös monet muut tekijät, joihin työntekijällä itsellään ei ole mahdollisuutta edes vaikuttaa. Esimerkiksi johtamisella on myös suuri merkitys. Työntekijän saama tuki, kannustus sekä ohjaus esimieheltä vaikuttavat paljon siihen, miten työntekijä suoriutuu työssään. Lisäksi työyhteisöllä on merkitystä; millaista osaamista muilla tiimin jäsenillä on sekä kuinka he kannustavat ja tukevat muita. Töiden organisoinnilla ja prosessien toimivuudella on myös merkitystä yksilön suoriutumiseen. Näiden tekijöiden lisäksi vaikuttavat erilaiset tilannetekijät, kuten sisältä tai ulkopuolelta tulevat paineet sekä muutokset työnkuvassa. (Kauhanen 2010, 55.) Työssä suoriutumisen arviointi onkin käytännössä haasteellista, sillä vaikuttavia tekijöitä on niin monia eikä työntekijä voi osaan niistä itse vaikuttaa. Työntekijän suorituksen onnistumista ei siis voi luotettavasti arvioida pelkkien tulostietojen pohjalta. (Viitala 2007, 137.)

Nykyään käytännössä kaikissa organisaatioissa tavoitteita asetetaan koko organisaatiolle. Organisaation missio ja arvot vaikuttavat sen visioon, jota voidaan pitää korkeamman

tason tavoitteena. Tällaiset suuret linjat ohjaavat yleensä alemmille tasoille asetettavia tavoitteita. Tavoitteiden asettamisen takana on yleensä valinta siitä haetaanko yrityksessä kasvua vai kannattavuutta, sillä molempia on hyvin hankala saavuttaa samaan aikaan. Kasvu tarkoittaa käytännössä yrityksen markkinaosuuden tai liikevaihdon kasvattamista tai uusille markkina-alueille laajentamista. (Kauhanen 2010, 56.)

Kun tavoitteita on ensin asetettu koko organisaation tasolle, aletaan niitä sitten jakaa seuraaville tasoille. Tärkeää on, että kaikki organisaation tavoitteet ovat samansuuntaisia ja tukevat toisiaan. Tavoitteita voidaan asettaa konserni-, sektori-, tulosityksikkö-, osastotiimi-, projekti- sekä yksilötasolle. (Kauhanen 2010, 58.) Myös yksilöille asetettavien tavoitteiden tulee olla yhteydessä sekä yksikön että koko organisaation tavoitteisiin (Viitala 2007, 134).

Suorituksen johtamisen tärkein työkalu on kehityskeskustelu (Sydänmaanlakka 2000, 85). Kehityskeskustelu voidaan jakaa kolmeen osaan: suoritusten arviointiin, uusien tavoitteiden sopimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskustelussa tehdään yhteenveto menneen kauden suoritustasosta, sovitaan uusista tavoitteista ja mietitään miten aiemmin sovitut tavoitteet ovat edistyneet. Pää tarkoituksena keskustelussa on suoritustason parantamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista sekä toimenpiteistä sopiminen. (Kansanen 2004, 137-139.) Jotta työntekijä säilyttäisi motivaationsa ja kiinnostuksensa omaan kehittämiseensä, on tärkeää, että suunnitellut toimenpiteet ovat käytännössä mahdollisia toteuttaa, ja että asetetut tavoitteet on myös mahdollista saavuttaa. Liian korkeilla tavoitteilla voi olla työntekijän suoritukseen jopa negatiivinen vaikutus, jos tavoitteet koetaan alusta asti mahdottomilta saavuttaa. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 73.)

Kehityskeskusteluun kuuluva suoritusarviointi on perinteisesti kuulunut esimiehelle, mutta siihen voivat osallistua myös muut. Työntekijä voi esimerkiksi itse arvioida omaa suoritustaan tai siihen voivat osallistua myös hänen kollegansa. On melko yleistä, että työntekijä arvioi omaa suoritustaan itse ennen kehityskeskustelua. Usein työntekijän oma arviointi toimii pohjana esimiehen tekemälle suoritusarvioinnille. On tutkittu, että itsearviointi on kutakuinkin paikkansapitävä silloin, kun henkilö tietää, että joku muukin tulee arvioimaan häntä. Jos suoritusarviointi taas perustuu pelkästään omaan arvi-

ointiin, eikä muiden mielipiteitä oteta ollenkaan huomioon, arvioidaan oma suoritus usein todellisuutta paremmaksi. Palvelualalla voi olla aiheellista ja myös järkevää antaa osa suoritusarvioinnista myös asiakkaan tehtäväksi. (Kauhanen 2009, 105.)

Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös ryhmässä. Jokaisessa yrityksessä on tärkeää miettiä mikä on kehityskeskustelun tarkoitus. Jos yrityksessä painotetaan tiimien tärkeyttä ja myös asetetaan tavoitteita usein tiimeille eikä yksilöille, voi olla mielekästä käydä myös kehityskeskustelut ensin ryhmässä ja vasta sitten yksilötasolla. (Kauhanen 2010, 66.) Ryhmäkehityskeskustelun ei tulisi kuitenkaan koskaan korvata henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, mutta sitä voidaan hyvin käyttää henkilökohtaisten keskustelujen lisänä (Viitala 2009, 187).

Ryhmäkehityskeskustelussa tarkastellaan ryhmän työtehtävien vaatimaa osaamista ja osaamisen sen hetkistä tilaa. Ryhmäkehityskeskustelu voi rakentua samalla tavalla kuin yksilöllinen kehityskeskustelu, mutta siinä ei pureuduta henkilökohtaisiin kysymyksiin. Ryhmäkehityskeskustelujen hyöty on se, että keskustelussa luodaan yhteinen käsitys ryhmän osaamisen kehittymistarpeista, jotta tavoitteisiin pääseminen olisi mahdollista. (Viitala 2009, 187.) Ryhmän osaamisen hahmottamisessa voidaan käyttää apuna matriisia, jonka ryhmä itse laatii. Matriisin avulla on helppo nähdä mitä osaamista ryhmän työtehtävät edellyttävät, sekä myös kenellä ryhmän jäsenellä kutakin osaamista on. Näin voidaan huomata millaista osaamista ryhmässä on vähän tai vain muutamalla henkilöllä tai millä alueilla osaamista mahdollisesti ei ole ollenkaan, ja puuttua näihin kohtiin. (Viitala 2005, 364.)

Tärkeää ryhmäkehityskeskustelussa on asetettujen tavoitteiden konkretisointi. Tavoitteet tulee eritellä niin, että tiimin jäsenet tietävät kuka tekee mitäkin, jotta asia edistyisi. Suuria ja epämääräisiä tavoitteita on turha asettaa, sillä ne johtavat vain ryhmän jäsenten turhautumiseen ja epämääräiseen toimintaan, jonka edistymistä ei voida mitenkään mitata. Esimies voi aloittaa keskustelun siitä, miten tavoitteeseen konkreettisesti päästään kysymällä työntekijöiltä mitkä ovat ensimmäisiä askelia siihen suuntaan, että tavoitte toteutuisi. Ryhmässä voidaan keskustella myös siitä mitä tukea tarvitaan tavoitteeseen pääsemiseksi ja mitä osaamista ryhmässä jo on, mikä auttaa asiassa. Voidaan keskustella myös siitä mitä osaamista tarvitaan lisää sekä kuinka esimies voisi parhaiten

omalla toiminnallaan tukea ryhmää tavoitteen saavuttamisessa. (Hirvihuhta & Litovaara 2009, 185.) Ryhmäkehityskeskustelun hyvä puoli on siinä, että kaikilla työntekijöillä on keskustelun jälkeen yhteinen käsitys sovituista asioista (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 94).

## **2.2 Kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen välineenä**

Osaamisen johtamisen käsite nousi keskusteluksi monilla aloilla 1980 ja 1900-luvun vaihteessa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 11). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan yksilöiden, ryhmien, nykyisten sekä tulevaisuuden työntekijöiden kyvykkyyden huomaamista sekä sen organisoimista. Yritys voisi panostaa osaamisen johtamiseen yhtä paljon kuin muihin yrityksen voimavaroihin ja näin luoda kilpailuetua. Lähes jokaisessa yrityksessä on virallisen strategian lisäksi osaamista, jolla voidaan luoda kilpailuetua, jos osaamista kehitettäisiin. (Boudreau & Ramstad 2007 16-17.) Osaamisen kehittäminen nousee siis myös markkinoilla kilpailun kohteeksi. Samalla, kun yritykset kilpailevat keskenään markkinaosuuksista ja tuotteiden paremmuudesta, on tärkeää huomata, että kilpailun kohteena voidaan ajatella myös osaamisen tasoa ja sen nopeutta kehittyä. (Viitala 2008, 63.)

Osaaminen on ollut tärkeässä asemassa työelämässä aina, mutta nykyajan osaamisen kehittämisen erottaa vanhasta se, että se vahvasti strategialähtöistä. Varsinkin tietoon ja osaamiseen perustuvassa työssä osaaminen on tärkeä kehittämisen ja johtamisen alue. Yksilöllisessä johtamisessa voidaan sanoa, että osaamisen kehittäminen onkin yksi tärkeä osa kehityskeskustelun sisältöä. (Jalava & Matilainen, 170.) Yrityksissä ei ole varaa luottaa siihen, että työntekijät itse havaitsevat omat osaamisen kehittämistarpeensa ja kehittävät itse itseään työssä. Vastuu työntekijän osaamisen kehittämisestä on koko yrityksellä ja siitä olisi tärkeää tehdä osa työtä ja sen velvollisuuksia. On tärkeää, että yrityksessä luodaan puitteet osaamisen kehittämiseksi, jotta se ylipäänsä on työntekijälle mahdollista. Voidaan sanoa, että kyse on molemminpuolisesta sopimuksesta, työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja yrityksessä sitoudutaan auttamaan ja tukemaan työntekijää siinä. (Viitala 2008, 257.)

Kehityskeskustelut ovat siis hyvin tärkeässä osassa osaamisen kehittämisessä ja sen suunnittelussa yrityksessä. Kehityskeskustelussa osaamista käsitellään kahdesta näkö-

kulmasta. Ensin tarkastellaan nykyistä työtehtävää ja sen vaatimaa osaamista. Lisäksi pohditaan tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvia muutoksia ja tarpeita osaamisen kehittämiseen. Tässä yhteydessä voidaan keskustella myös sellaisesta työntekijän osaamisesta, jota hän ei nykyisissä työtehtävissään pääse käyttämään ja miettiä olisiko osaamista mahdollista hyödyntää. (Viitala 2007, 186.)

Osaamista voidaan kehittää yrityksissä monilla tavoilla. Työssäoppiminen on hyvä keino jakaa työntekijöiden osaamista muille. Lisäosaamista kaipaavalle työntekijälle voidaan tehdä henkilökohtainen oppimissuunnitelma ja valita joku henkilökunnasta ohjaamaan häntä asiassa ja auttamaan tarvittaessa. Jos mahdollista, voidaan myös sopia, että työntekijä osallistuu jollekin kurssille oppiakseen uutta, jos kehittymiskohteena on jokin tietty taito. Lisäksi monissa yrityksissä on käytössä omia mentorointiohjelmia, joiden avulla mentorit voivat näyttää omalla esimerkillään työntekijöille mitä organisaatiossa menestyminen vaatii. Lisäksi työnkierto on keino saada työntekijä oppimaan uutta ja myös ymmärtämään yrityksen toimintaa laajemmalla tasolla. Uusiin tehtäviin tutustuminen pakottaa oppimaan ja on myös siihen hyvä keino. Työntekijälle voidaan lisäksi antaa mahdollisuus vaihtaa väliaikaisesti toiseen työtehtävään oppiakseen uutta. (Aguinis 2007, 175-176.)

Osaamisen johtamisprosessi pohjautuu yrityksen visioon ja strategiaan. Täytyy miettiä mikä yritys on, mikä on sen tarkoitus ja minkälaista osaamista yritys tarvitsee toimiakseen (Sydänmaanlakka 2000, 122). Visio on kokonaiskuva yrityksen tulevaisuudesta ja strategia on se keino, jolla siihen päästään (Sydänmaanlakka 2000, 127). Koko henkilöstön tulisi olla selvillä yrityksen henkilöstöstrategiasta ja visiosta kokonaisuudessaan. Olisi hyvä, jos henkilöstöllä olisi mahdollisuus olla osallisena yrityksen strategian määrittelyssä, sillä motivoituneella ja osaavalla henkilöstöllä on erittäin suuri merkitys yrityksen menestymiseen. (Sydänmaanlakka 2000, 129.) Yrityksen johdon tulisi myös miettiä mitkä ovat ne yrityksen kriittiset toimintapisteet, missä osaamista tulisi lisätä, sekä mitkä ovat ne asiat, jotka motivoisivat henkilöstöä tuloksellisempiin työsuorituksiin (Boudreau & Ramstad 2007, 18).

Koska osaamisella on niin suuri merkitys yrityksen menestyksen kannalta, on nykypäivänä panostettu huomattavasti enemmän henkilöstön osaamiseen kuin ennen. Organisaation johdolle on erittäin tärkeää ylläpitää, hankkia ja kehittää organisaation osaamis-

ta. (Sydänmaalakka 2000 133.) Yksilöiden osaamistasoa voidaan määritellä monella eri tavalla. Yleensä määrittely on hyvin konkreettista. Yksilön osaaminen pitää sisällään tietoihin, taitoihin sekä motivaatioon liittyviä tekijöitä. (Sydänmaanlakka 2000 138.) Organisaatiossa tehdään koko ajan osaamiseen liittyviä päätöksiä. Yksi tapa ohjata osaamista on sääntöjen laatiminen. Tämä ei suoranaisesti ole kovin tehokas tapa, koska työelämässä on monia erilaisia tilanteita, joita säännöt eivät välttämättä suoraan ohjaa. (Boudreau & Ramstad 2007, 31.)

Toinen tapa lähestyä osaamista ja sen organisointia yrityksissä on trendien ja muoti-ilmiöiden seuraaminen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaisten palkitsemisjärjestelmien noudattaminen, koska ne ovat muodikkaita ja vaikka ne eivät suoraan tukisikaan yrityksen visiota. Yksi osaamispäätöksiä johdatteleva tekijä on suoraan strategiaan liittyvä päätöksenteko. Yrityksen johdon tulisi tehdä päätöksiä osaamiseen liittyen niin, että ne tukisivat suoraan yrityksen strategiaa ja yrityksen tuloksellisuutta. Kuten markkinoinnissa, ei voida myöskään osaamiseen liittyviä kaikkia päätöksiä suoraan perustella, mutta tavoitteena olisi, että niitä seurattaisiin tarkemmin ja ohjattaisiin täsmällisemmin, jotta organisaation strateginen kyky vahvistuisi. (Boudreau & Ramstad 2007, 32-33.)

Osaamisen hallinta on tärkeää yritykselle myös paljon muuttuvan ympäristön vuoksi. Jotkut saattavat miettiä miksi osaamista täytyy mitata ja johtaa, kun ympäristötekijät muuttuvat kokoajan. Osaamisen johtamisen taito auttaa siis paljon, sillä jos sen hallitsee, pystyy sopeutumaan nopeammin muuttuviin tilanteisiin kuin kilpailijat ja tämä antaa etulyöntiaseman. (Boudreau & Ramstad 2007, 293.) Yrityksen kilpailukykyisyys liittyy aina jollain tavalla osaamiseen eikä kantavaa kilpailukykyä ole mahdollista saavuttaa ilman riittävää osaamista (Viitala 2008, 63).

Osaamisen johtaminen on ihmisten osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen on käytännössä oppimisprosessien tukemista, sillä osaaminen on tulosta oppimisesta. Näin ajatellessa osaamisen johtamisessa tärkeäksi tekijäksi nouseekin oppimisprosessin ymmärtäminen ja taitoa tukea sitä. Oppimisprosessi ei kuitenkaan ole yksinkertainen ja osa siitä tapahtuu huomaamatta. Tästä syystä oppimisprosessia on myös hankala johtaa. (Viitala 2008, 135.)

Oppimista tapahtuu koko ajan. Osa opitusta on tarkoituksellista ja osa tapahtuu huomaamatta. Oppiminen on uusien asioiden suodattamista vanhojen tapojen päälle. (Sydänmaanlakka 2000, 30.) Työssä oppimisessa uusia tapoja peilataan vanhoihin kokemuksiin ja opitaan sitä kautta. Yksi oppimisen tärkein tekijä on halu oppia uutta. Jos motivaatio oppimiseen puuttuu, on mahdotonta sisäistää uusia asioita. Uusien asioiden oppimiseen tarvitaan halua oppia sekä uteliaisuutta. (Sydänmaanlakka 2000, 35.) Uusien asioiden oppimiseen täytyy myös luoda oikeanlaiset puitteet. Sovittujen asioiden käytäntöön viemistä saattaa estää se, ettei asioita viedä loppuun, sovitut asiat unohdetaan tai työntekijää ei tueta. Uusien asioiden oppiminen ja toimintamallien tehostaminen on siis tärkeää yritykselle. (Sydänmaanlakka 2000, 43-45.) Oppimista voidaan tukea ohjaamalla työntekijää arviointi-, tiedon prosessointi- ja kehittämistoimintaan. Välttämätöntä tuen antamisen kannalta on tarvittavien puitteiden ja resurssien tarjoaminen. (Viitala 2008, 135.)

Tehokkainta oppiminen on silloin, kun oppija itse on vastuussa oppimisestaan ja omasta arviointiprosessistaan. Työntekijä arvioi siis lähtökohtaisesti itse omaa suoritustaan; uuden oppimista ja osaamisen kehittymistä sekä myös omaa suoritustaan. Työntekijän tukena arvioinnissa voi olla mukana myös ulkopuolinen henkilö sekä yrityksessä käytössä olevat arviointia helpottavat järjestelmät. (Viitala 2008, 152.)

Lisäksi palautteen antaminen on tärkeää oppimisen kannalta. Työntekijälle tulisi antaa riittävästi ohjaavaa palautetta ja auttaa oppimaan. Useissa työyhteisöissä koetaan kuitenkin, ettei palautetta saada riittävästi. Suomalaisessa kulttuurissa ei paljon anneta positiivista palautetta ja korjaavankin palautteen antaminen koetaan hankalaksi. Korjaava palaute on kuitenkin yksi oppimisen ja kehittymisen avaintekijöistä. (Sydänmaanlakka 2000 59.) Huippusuorituksiin päästään jatkuvaa, järjestelmällistä palautetta antamalla, ja on tärkeää, että palautetta annetaan sekä yksiköille, tiimeille että koko organisaatiolla (Sydänmaalakka 2000, 60-61).

## 2.3 Kehityskeskusteluprosessi

Tässä kappaleessa käsittelemme koko kehityskeskusteluprosessia ja käymme sen vaiheet läpi alusta loppuun Kehityskeskusteluprosessi alkaa jo ennen kehityskeskusteluja valmistautumisella ja jatkuu vielä itse kehityskeskustelun jälkeen, kun sovitut asiat vietään käytäntöön ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista seurataan.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen vaikuttaa ratkaisevasti keskustelun onnistumiseen. Ennen itse keskustelujen aloittamista esimiehen on hyvä varmistaa, että koko työyhteisöllä on samankaltainen kuva siitä miksi kehityskeskusteluja järjestetään. Jotta kehityskeskusteluilla olisi merkitystä ja ne ohjaisivat yrityksen tulevaa toimintaa, pitää henkilökunnan ymmärtää niiden merkitys ja tavoite. Työntekijällä voi muuten olla keskustelun sisällöstä ja tarkoituksesta täysin erilainen käsitys kuin työnantajalla, jolloin keskustelu saattaakin olla pettymys, eikä siitä saada tavoiteltua hyötyä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 240.) Ennen kehityskeskustelua esimiehen tulisi siis sopia alaisen kanssa tavoitteista ja suorituksen arviointiperusteista (Valpola 2000, 139). Esimies voi esimerkiksi järjestää koko henkilöstölle ennen kehityskeskusteluiden pitämistä orientaatiotilaisuuden, jossa kerrotaan kehityskeskustelussa olennaisista asioista ja pyritään motivoimaan työntekijöitä keskustelun käymiseen. Valmistautumisen merkitys on myös hyvä kertoa työntekijöille etukäteen. (Aarnikoivu 2008, 124.)

Esimiehen tulee aina valmistautua kehityskeskusteluun. Esimiehen tulee varata keskustelulle riittävästi aikaa ja valmistauduttava keskustelemaan työntekijän kanssa koko yksikön tulevaisuudesta ja tavoitteista, antamaan palautetta työntekijän suoriutumisesta työssään sekä myös ottamaan palautetta vastaan työntekijältä. (Tampereen yliopisto 2010, 5.) Keskustelun ajankohta ja paikka tulee sopia työntekijän kanssa hyvissä ajoin ennen kehityskeskustelua. Ulkopuoliset häiriötekijät, kuten puhelinsoitot tai muun henkilöstön keskeytykset, tulee sulkea pois ja varatun paikan täytyy olla rauhallinen ja häiriötön. (Lahtiluoma ym. 2008, 74.) Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota myös paikan valintaan, koska sillä saattaa olla merkitystä keskustelun kulkuun. Kehityskeskustelua ei kannata pitää esimerkiksi esimiehen työhuoneessa, vaan mieluummin vaikka neuvottelutilassa tai muussa neutraalissa paikassa, jotta työntekijä voisi kertoa ajatuksistaan mahdollisimman rennosti. (Aarnikoivu 2008, 127.)



Myös henkilöstön on valmistauduttava kehityskeskusteluun, jotta keskustelu olisi hyödyllinen. Työntekijän on hyvä muistella edellistä kehityskeskustelua ja siinä sovittuja asioita sekä valmistautua kertomaan esimiehelle esimerkiksi työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden vaikutuksista omaan työhön ja työtehtäviin. (Tampereen yliopisto 2010, 5.) Työntekijän tulisi ennen keskustelua myös pohtia oman työnsä sisältöä ja tarkastella ja arvioida myös itse omaa osaamistaan (Lahtiluoma ym. 2008, 74). Työntekijän tulee myös valmistautua ottamaan vastaan palautetta esimieheltä ja keskustelemaan esimiestyön toimivuudesta sekä koko työyhteisön tilasta, kuten ilmapiiristä ja yhteistyön toimivuudesta työpaikalla. Työntekijän on hyvä miettiä etukäteen omaan työhön liittyviä odotuksia, tavoitteita ja vielä kehittämistä vaativia osa-alueita. (Tampereen yliopisto 2010, 5.)

Olisi suositeltavaa, että esimies antaisi työntekijälle ohjeet valmistautumiseen vähintään viikkoa ennen itse kehityskeskustelua. Jos yrityksessä on käytössä kehityskeskustelulomake, tulisi se tehdä tutuksi myös työntekijälle etukäteen. Työntekijän on mahdollista myös täyttää kehityskeskustelulomaketta osittain jo etukäteen. Esimiehen on helpompi tukea työntekijää tämän kehityssuunnitelmissa, mikäli työntekijä on hyvin valmistautunut keskusteluun. (Lahtiluoma ym. 2008, 74.) Itse kehityskeskustelussa voidaan käyttää tukena keskustelurunkoa, johon on listattu käsiteltävät asiat. Runkona voi toimia myös sama materiaali, jota käytetään kehityskeskusteluun valmistautumisessa. (Karhu ym. 2005, 81.) Kehityskeskusteluun valmistautumisen apuvälineenä voidaan käyttää myös muistilistoja sekä esimiehille että työntekijöille. Muistilistassa on esitetty asiat, joita tulisi ennen kehityskeskustelua pohtia. (Aarnikoivu 2008, 125.)

Itse kehityskeskustelun alussa voidaan ensin jutustella, jotta ilmapiiri olisi rento ja avoin keskustelua varten. Liikaa aikaa jaaritteluun ei kuitenkaan kannata käyttää, vaan on hyvä siirtyä suoraan asiaan, jotta kehityskeskusteluun varattu rajattu aika tulisi käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Kehityskeskustelun alussa esimies voi vielä muistuttaa työntekijää kehityskeskustelun tarkoituksesta ja sen kulusta. Kehityskeskustelun tavoitetta voi myös kysyä suoraan työntekijältä, jolloin päästään keskustelussa suoraan kiinni aiheeseen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 242.)

Esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota kehityskeskustelun alussa siihen, että myös työntekijä saa suunvuoron eikä keskustelusta muodostu yksinpuhelua. Keskustelun alku määrittelee pitkälti koko kehityskeskustelun vuorovaikutuksen suunnan, joten on tärkeää, että molemmat osapuolet ovat keskustelussa yhtä lailla mukana alusta lähtien. Kehityskeskustelussa työntekijän olisi hyvä olla enemmän äänessä kuin esimiehen, koska tarkoituksena on ensisijaisesti selvittää työntekijän ajatuksia. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 243.)

Kehityskeskustelussa esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota myös kysymysten asetteluu. Kehityskeskustelussa avoimet kysymykset, eli kysymykset, joihin työntekijä ei voi vastata vain kyllä tai ei, ovat hyvä keino esimiehelle auttaa vastaajaa kertomaan asioista omin sanoin ja saada aikaan todellista vuorovaikutusta. Kehityskeskustelu voi helposti alkaa muistuttaa työnantajan haastattelua, jos kysymykset ovat suurimmaksi osaksi suljettuja, eli työntekijä voi helposti vastata niihin vain joko myöntävästi tai kieltävästi. (Valpola 2000, 175.)

Kehityskeskustelussa kohtaavat väistämättä eri valtasot ja olisi tärkeää, että esimies voisi omalla toiminnallaan auttaa tekemään vuorovaikutuksesta mahdollisimman sujuvaa. Työntekijän voi kehityskeskustelussa olla vaikea sanoa ääneen asioita, joita hän on ajatellut ehkä pitkäänkin, varsinkin jos ne ovat negatiivisia. Esimies voi yrittää tehdä tilanteesta inhimillisemmän kertomalla esimerkiksi miten jossakin muussa kehityskeskustelussa ilmi tullutta asiaa on lähdetty parantamaan tai kuinka hän esimiehenä on ottanut vastaan omaa toimintaansa koskevaa kritiikkiä ja pyrkinyt tekemään parannuksia. (Hirvihuhta & Litovaara 2009, 248.)

Jotta kehityskeskusteluun varattu aika käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti, on tärkeää, että keskustelussa keskitytään olennaiseen ja pysytään asiassa. Kehityskeskustelussa on tärkeää, että asioita käsitellään tarpeeksi konkreettisella ja henkilökohtaisella tasolla, ja tehdään myös konkreettisia tavoitteita ja tunnistetaan kehittämiskohteita. Kehityskeskustelussa keskustelun painopisteen tulisi olla tulevaisuudessa, eikä keskustelussa tulisi käyttää liikaa aikaa menneiden asioiden käsittelyyn. (Tampereen yliopisto 2010, 6.)

Kehityskeskustelun aikana on hyvä tehdä muistiinpanoja keskeisistä käsitellyistä asioista ja päätöksistä. Tässä auttavat usein yritysten valmiit kehityskeskustelulomakkeet. Ei ole välttämätöntä, että työnantaja tekee muistiinpanoja, vaan ne voi tehdä myös työntekijä itse. Kun työntekijä itse kirjaa ajatuksensa ylös välttään väärinkäsityksiltä ja asiat tulevat ilmaistuksi mahdollisimman paljon työntekijän oman ajattelun mukaisesti. Esimiehen on hyvä merkitä itselleen selkeästi ylös lupaamansa asiat. Ennen kehityskeskustelun loppua on hyvä tehdä lisäksi yhteenveto asioista, joista on keskusteltu. Näin nähdään jäikö vielä joitakin asioita käsittelemättä. (Hokkanen ym. 2008, 93.)

Kehityskeskustelun lopussa esimiehen kannattaa kysyä työntekijältä vielä palautetta keskustelusta. Esimiehellä on myös tässä kohtaa mahdollisuus antaa palautetta keskustelusta, kertoa mitä hyvää saatiin aikaan tai ainakin kiittää työntekijää tapaamisesta. Kun esimies osoittaa kiinnostuksensa työntekijää kohtaan, lisää se myös työntekijän motivaatiota ja sitoutumista sovittuihin asioihin. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 249-250.) Esimies voi kehityskeskustelun loppupuolelle varata aikaa myös hänen omasta toiminnastaan keskustelemiseen ja antaa myös työntekijälle mahdollisuuden antaa palautetta esimiehen toiminnasta kehityskeskustelussa (Hokkanen ym. 2008, 93.)

Tärkeää kehityskeskustelussa on tavoitteiden asettaminen työntekijälle tulevalle kaudelle. Tavoitteiden tulisi olla konkreettisia ja niiden tulisi auttaa ohjaamaan työntekijän toimintaa toivottuun suuntaan yrityksen strategian mukaisesti. Kun on keskusteltu lyhyen aikavälin tavoitteista, voidaan keskustelussa ottaa esille myös työntekijän tulevaisuudesta ja millaisissa tehtävissä hän näkisi itsensä esimerkiksi 5-10 vuoden kuluttua. Voidaan keskustella kuinka yritys voisi tukea työntekijän tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden sopimisen jälkeen on aiheellista keskustella myös siitä, millaista osaamista niiden saavuttaminen vaatii. (Hokkanen ym. 2008, 92-93.) Tärkeää kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on myös tavoitteiden seuranta eli huolehtiminen siitä mitä keskustelun jälkeen tulisi tapahtua ja sopiminen siitä milloin tavoitteista keskustellaan seuraavan kerran (Palmu 2003, 163).

Seurannan kannalta on erityisen tärkeää, että kehityskeskustelussa sovitut asiat kirjataan ylös ja että jo keskustelussa sovitaan myös aikataulusta, jolloin tavoitteiden toteutumista arvioidaan seuraavan kerran. Sovituista asioista on hyvä pitää kirjaa myös siksi, että

viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa voidaan palata sovittuihin asioihin. On myös tavallista, että molemmat osapuolet allekirjoittavat kirjatut asiat, mikä lisää sitoutumista niiden toteuttamiseen. (Tampereen yliopisto 2010, 10.)

Esimiehellä tulisi kehityskeskustelun jälkeen olla selkeä kuva työntekijän henkilökohtaisista kehittämistarpeista työssä. On tärkeää, että kehityskeskustelussa sovitut toimenpiteet myös toteutetaan ja että niiden toteuttaminen aloitetaan mahdollisimman pian. (Kansanen 2004, 148-149.) Vuosittaisten kehityskeskustelujen lisäksi esimies voi järjestää täydentävän kehityskeskustelun. Tässä keskustelussa tarkoituksena on huolehtia, että kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet ovat olennaisia, tarpeellisia ja liittyvät päivittäiseen työhön. Keskustelussa myös arvioidaan työntekijän suoriutumista tavoitteita kohti. Täydentävät keskustelut ovat lyhyitä ja antavat esimiehelle mahdollisuuden antaa palautetta jo ennen seuraavaa kehityskeskustelua. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 156.)

## **2.4 Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä**

Tässä kappaleessa käydään läpi onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä. Kappaleessa tarkastellaan mihin asioihin esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota, jotta kehityskeskustelu olisi mahdollisimman onnistunut. Kun käsiteltyihin asioihin kiinnitetään jo etukäteen huomiota, saadaan kehityskeskustelusta enemmän irti.

Onnistunut kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen välinen vuorovaikutustilanne jossa ollaan tasavertaisia. Kehityskeskustelun tulisi olla vapaata keskustelua, jossa alaisen ei tarvitse pelätä sanomisiaan, vaan kertoa rehellisesti ja avoimesti ajatuksiaan. Itse keskusteluun vaikuttavat kuitenkin ympärivuotiset esimiehen ja alaisen väliset tilanteet. Alaisen suhtautuminen esimieheen vaikuttaa vahvasti keskustelun kulkuun ja läpi käytyihin asioihin. Onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että molemmat ovat motivoituneita keskusteluun sekä aidosti kiinnostuneita koko organisaation ja henkilöstön kehittamisestä (Palmu 2003, 163.) Kehityskeskusteluja olisi tärkeää kehittää jatkuvasti, jotta niistä ei tulisi rutiininomaisia ja edellisiä keskusteluja toistavia (Valpola 2002, 47.)

Yksi tärkeä kehityskeskustelun kulkuun vaikuttava tekijä on alaisen luottamus esimiestä kohtaan (Aarnikoivu 2010, 12). Työyhteisössä luottamus on erittäin tärkeä mutta joskus melko vaikeasti saavutettava asia (Jalava & Matilainen 2010, 154). Luottamukseen liittyy tunne, jossa voidaan olla varmoja, että luotettava ihminen toimii sovittujen sääntöjen ja normien mukaisesti. Esimiehen ja alaisen välillä luottamus on hyvin tärkeää. Esimiehen tulee pohtia miten saada tai voittaa työntekijöidensä luottamus, kun taas työntekijöiden tulisi pohtia onko luottamuksen ansainnut ja kuinka omilla teoillaan voisi edistää luottamusta työyhteisössä. (Aarnikoivu 2010, 18-19.) Luottamukseen tarvitaan jatkuvaa yhteistyötä ihmisten kesken. Ihmisten samankaltaisuus ja yhdessä tekeminen auttavat luottamaan helpommin. Ilman luottamusta tulee epävarmuutta ja estoja, jotka työyhteisössä voivat hankaloittaa tehtävistä suoriutumista. Luottamus kehittyy työympäristössä tekemällä ja kokemalla yhdessä asioista. Luottamukseen vaikuttavat myös asiat, joita ei voi itse kontrolloida, kuten esimerkiksi selän takana puhuminen. (Ekman 2003, 107-109.)

Luottamussuhteen syntymiseen vaikuttavat sekä alaisen että esimiehen panostus. Yleisesti on luottamussuhteen syntymisessä enemmän kiinnitetty huomiota esimiehen panokseen. Tämä saattaa johtua siitä että esimiehen roolia luottamuksen syntymiseen pidetään suurempana ja kriittisempänä. (Aarnikoivu 2010, 19.) Esimiehen on kuitenkin helpompi luottaa työntekijöihin kuin toisinpäin. Esimies voi tarkkailla henkilöstöä sekä heidän työsuorituksiaan, joiden pohjalta voidaan määrittää tavoitteita. Esimiehellä on myös enemmän kontrollikeinoja, kuten varoitusten antaminen tai työsuhteen purkaminen. Työntekijän ja esimiehen välisissä kiistatilanteissa työntekijällä on aina heikompi neuvotteluasema. Tunne heikommasta asemasta tekee luottamisesta vaikeampaa. (Aarnikoivu 2010, 19.)

Vuorovaikutus on sekä puhumista että kuuntelemista. On olemassa selkeästi enemmän vuorovaikutteisia tilanteita ja vähemmän vuorovaikutteisia. Yleensä hyvässä vuorovaikutustilanteessa on vähän osallistujia ja kaikki voivat osallistua keskusteluun. (Puro 2004, 102.) Kehityskeskustelussa on kahdella ihmisellä molemmilla yhtäläinen vastuu vuorovaikutustilanteesta ja keskustelun onnistumisesta. Vuorovaikutustilanteessa on yhtä tärkeää kuunnella kuin puhua. Ihmisillä on erilaisia odotuksia ja niistä täytyy puhua ääneen saadakseen aikaan onnistunut keskustelu. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa

olla aidosti kiinnostuneita toisen sanomisista, valmiita kuuntelemaan ja kertomaan omista mielipiteistä. (Valpola 2002, 125-126.)

Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on välttämätöntä, että esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus toimii. Vuorovaikutuksen toimivuutta voidaan edistää päivittäisessä työssä ja siihen vaikuttaa esimiehen toiminta. Esimiehen on hyvä järjestää pitkin vuotta erilaisia palaverieita ja keskustella myös arjessa alaistensa kanssa aktiivisesti, sillä silloin vuorovaikutus toimii paremmin myös kehityskeskustelussa. (Kansanen 2004, 138.) Vuorovaikutustilanteet ylipäänsä ja etenkin kehityskeskustelut myös auttavat työntekijää ymmärtämään organisaatiota ja omaa tarkoitusta siinä ja näin myös motivoivat kehittymään (Aarnikoivu 2010, 32-33).

Kehityskeskustelun lisäksi tarvitaan siis esimiehen ja alaisen välistä jatkuvaa yhteydenpitoa (Valpola 2000, 37). Kehityskeskustelu ei saisi missään tapauksessa olla työntekijän ainoa mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa työhön liittyvistä asioista ja antaa palautetta. Jos vuorovaikutus ei toimi arjessa, on vaarana, että kehityskeskustelussa aikaa käytetään liikaa asioihin, jotka voitaisiin hoitaa muuallakin. Kehityskeskustelussa ei tulisi myöskään keskittyä liikaa negatiivisiin asioihin. (Kankare 2004.) Kehityskeskustelun tarkoituksena on vain varmistaa, että tiettyihin tärkeisiin asioihin kiinnitetään huomiota säännöllisin väliajoin, ei korvata jatkuvaa vuorovaikutusta ja palautteen antamista (Valpola 2000, 37). Olennaista kehityskeskustelussa on myös se, että vuorovaikutus on keskustelussa molemminpuolista ja luottamuksellista (Palmu 2003, 161).

Keskustelussa syntyy monia käsityksiä siitä mitkä ovat kenenkin roolit ja tehtävät organisaatiossa sekä mitkä ovat yrityksen yhteiset pelisäännöt ja mitä normeja noudatetaan. Organisaation todellisuus ja ihmisten kokemat näkemykset eroavat kaikilla sen mukaan kuinka he sitä tarkastelevat. Ihmiset kokevat kuitenkin tilanteet sen mukaan kuinka he itse tarkastelevat tilannetta, omien kokemusten ja näkemysten kautta. (Nummelin 2007, 17.)

Esimiehen olisi syytä kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen toimivuuteen myös jokapäiväisessä työssä. Toimiva vuorovaikutus on avointa, luontevaa ja rehellistä. Hyvässä vuorovaikutustilanteessa kenellekään ei jää tunnetta, että asioita salailtaisiin tai puhujalle

tilanne olisi luonnon ja vaikea. Luonteva puhuja on suora ja ystävällinen eikä puheessaan vihjaileva tai piilotteleva. Epävarmaa tunnetta kuulijalle luo myös liikakiltteys ja tekopirteys. (Hämäläinen 2005, 93-94.)

Tyydyttävään vuorovaikutukseen pääsemiseen vaikuttaa myös luottamus ja kunnioitus. Ihmisillä on monia eri tehtäviä työorganisaatiossa ja myös hyvin erilaista osaamista. Parhaimmat tulokset saadaan työpaikalla aikaan, kun kaikkien vahvuudet ja erilaisuudet otetaan huomioon ja niitä hyödynnetään. Hyvällä vuorovaikutuksella luodussa työyhteisössä pyritään auttamaan työkaveria keskustelemalla ja opitaan ymmärtämään viestin sisältöä. Vuorovaikutteisessa työympäristössä on myös helpompi selvittää ongelmat keskustelemalla asioista avoimesti, jolloin ne eivät jää hiertämään työilmapiiriä. (Hämäläinen 2005, 93-94.)

Onnistuneeseen kehityskeskusteluun liittyy aina kehittyminen, sillä se on kehityskeskustelun olennainen päämäärä. Kehittyminen on mahdotonta ilman palautteen antamista puolin ja toisin esimiehen ja työntekijän välillä. (Aarnikoivu 2010, 127.) Kehityskeskustelusta saatavan kehittymisen ehto on rakentava palaute. Palautetta on pystyttävä antamaan molemminpuolisesti. Palautteen antaminen viestii yleisesti kiinnostusta ja tämä motivoi kehittyjää. Palautetta on annettava sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota sekä kannustavan että korjaavan palautteen antamiseen. Kannustavaa palautetta tulisi aina olla enemmän kuin korjaavaa palautetta, jotta välttyttäisiin siltä, että palautteen vastaanottaja tulkitsee palautteenannon henkilökohtaiseksi. (Aarnikoivu 2010, 127-128.) Kehityskeskustelussa esimiehellä on esimerkiksi mahdollisuus antaa työntekijälle palautetta hyvin tehdystä työstä ja lisätä tämän ammatillista ylpeyttä. Esimiehellä on tällöin mahdollisuus lisätä motivaatiota ja saada jokainen työntekijä tuntemaan, että voi kehittyä omassa työssään. (Lahtiluoma ym. 2008, 73.)

Esimiehen olisi hyvä pyytää palautetta säännöllisesti myös itselleen omasta työstään tai kysyä parannusehdotuksia työntekijöiltä. Esimerkiksi kehityskeskustelu on hyvä paikka sen tekemiseen. Esimies saa hyvin harvoin palautetta omasta työstään pyytämättä. Hyödyllistä palautetta tulee siis pyytää jos esimies haluaa myös itse kehittyä työssään.

Alaiselle on helpompi antaa palautetta jos esimies esittää kysymyksiä omasta toiminnastaan. (Valpola 2002, 139.)

Kehityskeskustelussa esimiehen on hyvä miettiä keskustelua työntekijän kannalta. Työntekijä on tutkimusten mukaan tyytyväisempi kehityskeskusteluun, jos hän voi keskustelussa puhua avoimesti elämäntilanteestaan, odotuksistaan, arvioida suoritustaan sekä kehittymistarpeitaan. Tavoitteiden asettamiseen tulisi kehityskeskustelussa kiinnittää erityisesti huomiota, koska niillä on keskeinen vaikutus työntekijän motivaatioon ja suoritukseen. Tavoitteen tulisi olla sopivan haasteellinen ja sitä tulisi olla mahdollista muokata tarvittaessa. (Kulovesi 2009, 92.) Tavoitteiden avulla on mahdollista innostaa työntekijöitä ja hyviä tavoitteita halutaan myös toteuttaa. Tavoitteet myös auttavat työntekijää kiinnittämään huomiota tärkeisiin asioihin ja vähentää huomion kohdistamista vähemmän tärkeisiin asioihin. Tavoitteiden selkeys ja sopiva vaativuustaso lisäävät sitoutumista. Myös työntekijän oma osallistuminen tavoitteiden asettamiseen auttaa niiden toteutumisessa, sillä henkilö haluaa aidosti myös itse niiden toteutuvan. Lisäksi tuen saaminen tavoitteiden saavuttamisessa lisää niihin sitoutumista. (Jalava & Matilainen 2010, 166-167.) Tavoitteen toimivuutta voi arvioida myös ns. SMART-testillä. Tavoitteen tulisi siis olla spesifinen, mitattavissa, ajan suhteen seurattavissa, realistinen ja tuloksiin johtava (Aarnikoivu 2008, 134).

## **2.5 Kehityskeskusteluiden haasteet**

Tässä kappaleessa käsitellään kehityskeskusteluissa yleisimmin ilmeneviä haasteita. Käsiteltyihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota, jotta kehityskeskustelut onnistuisivat paremmin. Haasteiden tunteminen auttaa esimiestä valmistautumaan niihin jo etukäteen.

Useissa organisaatioissa pidetään tärkeänä vain sitä, että kehityskeskusteluita ylipäänsä järjestetään, mutta niiden sisältöön ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Rutiniinomaisten kehityskeskustelujen käymisestä ei kuitenkaan ole yritykselle hyötyä. Usein ajatellaan virheellisesti, että kunhan yrityksessä on edes jonkinlainen kehityskeskustelujärjestelmä, niin työntekijät saavat tarvitsemansa tiedot voidakseen suoriutua työstään parhaalla mahdollisella tavalla. (Garber 2004, 2.) Joskus myös jos yrityksessä on käytössä jonkin-



lainen kehityskeskustelumalli tai -lomake, saattaa kehityskeskustelussa tärkeimmäksi tavoitteeksi muodostua vain paperin täyttäminen. Kehityskeskustelun tarkoitus ei toteudu, jos kiinnitetään enemmän huomiota vain apuvälineeksi tarkoitettuun lomakkeeseen kuin itse asiaan. (Korhonen 2008.)

Erityisesti suomalaisen kehityskeskustelun heikkoutena voidaan pitää organisaatiokulttuuria, jossa ei ole totuttu keskustelemaan. Erityisesti suorituksen arviointi on esimiehille kehityskeskustelussa haaste, koska henkilöstö ei ole tottunut tällaiseen keskusteluun normaalistikaan. (Vesterinen 2006, 143.) Kehityskeskustelussa ongelmaksi saattaa muodostua se, että esimies arvioi työntekijän suorituksen todellisuutta paremmaksi välttääkseen konflikteja tai muita epämiellyttäviä seurauksia (Schraeder, Becton & Portis 2007, 22). Suorituksen arviointi saattaa myös alkaa ohjata työntekijän suoriutumista työssään. Jos työntekijän suorituksen arvioidaan olevan esimerkiksi keskitasoa, ei esimies tai työntekijä itsekään odota suorituksen olevan sen parempi eikä kumpikaan pyri sitä parantamaan. (Garber 2004, 42.)

Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttaa paljon se, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet keskustelun tarkoituksen ja ovat sitoutuneita siihen. Jos esimies ei ole sisäistänyt kehityskeskustelujen tavoitetta, saattavat keskustelut jäädä kokonaan käymättä. (Kauhanen 2010, 67.) Jos taas työntekijä ei ole kiinnostunut keskustelemaan, on hyvin todennäköistä, että kehityskeskustelu jää suppeaksi eikä siitä saada hyötyä irti.

Kehityskeskusteluun valmistautumiseen ja esimerkiksi muistilistojen käyttöön sisältyy se riski, että henkilö muodostaa vahvat mielipiteet käsiteltävistä asioista jo ennen keskustelua, eikä itse keskustelun aikana synny aitoa vuoropuhelua ja yhteistä näkemystä aiheista. Keskustelusta saattaa siis tulla vain molempien mielipiteiden esittämistä, vaikka valmistautumisen tarkoituksena on muodostaa vain alustava kanta asioihin, jota tarkennetaan ja myös muutetaan tarpeen mukaan kehityskeskustelun aikana. (Aarnikoivu 2008, 126.)

Kehityskeskustelussa vuorovaikutus on erityisen tärkeässä osassa. Riittämätön vuorovaikutus tai sen puuttuminen kokonaan johtaa usein henkilöstön motivaatio-ongelmiin. Vähäinen viestintä tai vähäiset vuorovaikutustilanteet johtavat myös ihmisten välisiin

viestintäkatkoksiin, joista voi seurata ristiriitoja. Kehityskeskusteluihin ja vuorovaikutukseen sitoutunut esimies tiedostaa, että väärinymmärryksiä voi sattua helposti vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteissa voi varmistaa että asia on ymmärretty niin kuin se oli tarkoitus ymmärtää esittämällä tarkentavia kysymyksiä sekä uudelleen muotoilemalla asia. (Aarnikoivu 2010, 32.)

Yksi suurista haasteista kehityskeskustelussa on tavoitteiden asettaminen työntekijöille. Tavoitteiden asettaminen on usein helpompaa asioille kuin ihmisille. Esimerkiksi asiakastytyväisyydelle tai euromäärille on yleisesti ottaen helpompaa asettaa tavoite kuin vaikka työntekijän osaamiselle tai käyttäytymiselle. Osaamiselle ei usein osata asettaa asteikkoa, jolla ihmistä arvioitaisiin. (Sistonen 2008, 99.)

Tavoitteita voidaan asettaa kehityskeskustelussa myös liian korkealle, jolloin todennäköisyys siihen, että tavoitetta ei edes yritetä saavuttaa vaan se unohdetaan saman tien, kasvaa (Jalava & Matilainen 2010, 167). Tavoite voi olla myös liian epämääräinen, jolloin sitä voi olla mahdotonta kuvitella käytännössä. Tällöin voidaan puhua näennäistavoitteesta. Esimerkiksi ”teemme parhaamme” on enemmänkin iskulause kuin tavoite, ja on vaikea konkretisoida mitä parhaansa tekeminen missäkin tilanteessa ja työnkuvasa tarkoittaa. Tavoite voi olla myös ristiriitainen, jolloin siinä on kaksi päämäärää, joista voidaan saavuttaa vain toinen. Siksi tavoitteiden riittävä erittely on tärkeää, jotta tavoitteista saadaan järkeviä. (Jalava 2001, 99.)

### 3 Ravintolakolmio-ryhmä

Ravintolakolmio-ryhmä on perustettu vuonna 1979 Valkeakoskella. Silloin Heimo Keskinen osti ensimmäisen Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvan ravintolan, joka oli kolmen sadan asiakaspaikan tanssiravintola ja sadan asiakaspaikan pub, nimeltään Mal-lasranta. Vuonna 1980 yhtiö kasvoi, kun Keskinen osti tanssi- ja ruokaravintola Maxi-min Tampereelta. (Ravintolakolmio-ryhmä 2011.)

Ensimmäiset Ravintolakolmio-ryhmän ravintolat myytiin vuonna 1983. Näiden ravintoloiden tilalle Keskinen osti ensimmäisen ravintolansa Helsingistä, nimeltään Ravintola Helmi Grilli. Vuonna 1984 eli seuraavana vuonna Keskinen osti Alppilasta ravintola Weeruskan. Vuonna 1987 perustettiin Kontulan ostoskeskukseen ravintolat Wenla sekä Comeetta. Seuraavien vuosien aikana Ravintolakolmio-ryhmä laajeni tasaiseen tahtiin, kun ravintoloita ostettiin lisää. Liiketoiminnan kasvaessa jatkuvasti perustettiin myös oma tilitoimisto Diafora Oy, jonka työntekijät palvelevat nykyään yli 40 yritysasiakasta. (Ravintolakolmio-ryhmä 2011.)

Ravintolakolmio-ryhmä on tänä päivänä kuudentoista ravintolan muodostama yksityinen kokonaisuus. Ravintolakolmio-ryhmän ravintoloita ovat Casamare, Weeruska, Helmi grilli, Graniittilinna, Juttutupa, Paasi ravintola, Tony's deli, Kokkikoulu Espa, Ravintola Lasipalatsi, Cafè Lasipalatsi, Bio rex sekä Cantina West. Ravintolakolmio-ryhmällä on lisäksi neljä yhteistyökumppaniravintolaa; Treffipaikka, Kannel-krouvi, Teema ja Luna. Uusin Ravintolakolmio-ryhmän ravintola on nimeltään Meripaviljonki ja se avataan keväällä 2013. (Ravintolakolmio-ryhmä 2011.)

Kolmenkymmenen vuoden aikana Ravintolakolmio-ryhmä on hiljalleen kasvanut moninkertaiseksi ja on tällä hetkellä yli 21 miljoonan euron vuotuisen liikevaihdon ravintolakompleksi. Työntekijöitä koko Ravintolakolmio-ryhmässä on yhteensä yli 200. Ravintolakolmio-ryhmän tavoitteena on tuloksellinen toiminta ja henkilökunnan hyvinvoinnin varmistaminen, eikä niinkään jatkuva liiketoiminnan kasvattaminen. (Ravintolakolmio-ryhmä 2011.)

Ravintolakolmio-ryhmän jokaisella ravintolalla on oma liikeidea ja ne ovat kaikki yksilöllisiä. Ravintolakokonaisuudessa työskentelee yli 200 ihmistä vakituisessa työsuhteessa. Ravintolat jakautuvat omiin yhtiöihinsä. Jokaisen yhtiön ylimmät esimiehet ovat partnereita. Partnerit ovat osakkaita omissa ravintoloissaan, jolloin he ovat erityisen sitoutuneita toimintaan. Tämä on Ravintolakolmio-ryhmän erikoisuus ravintola-alalla sekä vahvuus. Partnereita on Ravintolakolmio-ryhmässä yhdeksäntoista. (Ravintolakolmio-ryhmä 2011.)

Ravintolakolmio-ryhmä tunnetaan työnantajana vakituisista työsuhteista, hyvistä henkilöstöeduista sekä monipuolisista koulutusohjelmista. Ravintolakolmio-ryhmässä pyritään panostamaan henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä jaksamiseen. Vuonna 2011 Ravintolakolmio-ryhmä käytti yli 300 000 euroa henkilökunnan virkistys-, koulutus-, sekä vapaa-ajan toimintaan. (Ostela-Pyhälä, E. 1.2.2011.)

Ravintolakolmio-ryhmässä luotetaan vahvaan ja määrätietoiseen johtamiseen sekä panostetaan esimiehiin että henkilökuntaan. Ravintolakolmio-ryhmä kannattaa vakituisia työsuhteita sekä palkitsee henkilökuntansa hyvillä henkilöstöeduilla. Ravintolakolmio-ryhmän henkilökuntaetuihin kuuluvat 50 prosentin alennus ruoista ja juomista Ravintolakolmio-ryhmän omissa ravintoloissa, vapaa-ajan vakuutus työntekijöille, tarvittaessa asuntoetu, liikuntasetelit, hammashoito ja paljon muita etuja. (Ostela-Pyhälä, E. 1.2.2011.)

Ravintolakolmio-ryhmän arvoja ovat asiakasuskollisuus, kumppaniuskollisuus, toiminnan tuloksellisuus sekä jatkuva kehittyminen. Ravintolakolmio-ryhmän tavoitteena on varmistaa yrityksen jatkuvuutta kasvun ja kannattavuuden strategialla. Tarkoituksena on olla markkinat ja asiakkaiden tarpeet tunteva kokonaisuus. Ravintolakolmio-ryhmän visio on tuottaa elämyksellisiä kokemuksia asiakkaille, jotta heidät saataisiin aina palaamaan ja luottamaan hyvään laatuun ja palveluun. Ravintolakolmio-ryhmälle asiakas ja laatu on kaiken toiminnan perusta. Tärkeää on erottautuminen sekä elämysten luominen asiakkaalle. Asiakkaille jokainen ravintola on yksilöllinen. Yrityksen hyviä puolia on organisaation keveys, omistajat ovat hyvin lähellä ravintoloita. (Ravintolakolmio-ryhmä 2011.)

Ravintolakolmio-ryhmässä ollaan nopeita päätöksissä ja kun jotain on päätetty, viedään suunnitelmat heti käytäntöön. Suunnitellut päätökset viedään aina loppuun ja tämän uskotaan näkyvän asiakkaalle positiivisena asiana lautasella. Yksi tärkeistä arvoista on myös esimerkillisyys. Esimiehille painotetaan esimerkillisyyttä kaikissa toimissaan. Ravintolakolmio-ryhmän työntekijöiltä vaaditaan tarkkaa ja määrätietoista toimintaa. (Ostela-Pyhälä, E. 1.2.2011.)

Kaikki esimiehet osallistuvat johtamispäiville kerran vuodessa. Johtamispäivillä käydään läpi johtamismittauksien tulokset. Henkilökunta täyttää esimiehestään johtamismittauskaavakkeet etukäteen ja niistä tehdään yhteenveto esimiehille. Esimiespäivät ovat Ravintolakolmio-ryhmälle yksi keino vahvistaa yhtiön esimiesten johtamistaitoja. Mittaustulosten avulla saadaan selville kaikkien Ravintolakolmio-ryhmän esimiesten johtamistaidot ja niiden mahdolliset puutteet. Jokaiselle esimiehelle laaditaan henkilökunnalta saatujen tulosten pohjalta oma kehityssuunnitelma. Myös koko henkilökunnalle tehdään työtyytyväisyys mittaus kerran vuodessa ja tulokset käydään läpi yhteisissä palavereissa. (Ostela-Pyhälä, E. 1.2.2011.)

Ravintolakolmio-ryhmässä pyritään kiinnittämään erityistä huomiota uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Jokaiselle uudelle aloittavalle työntekijälle annetaan perehdyttämispassi. Perehdyttämispassissa on neljä kohtaa, jotka etenevät koeajan edetessä. Jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään oma tutorhenkilö, jonka on tarkoitus auttaa ja tukea uutta työntekijää. Perehdyttämispassin avulla pyritään varmistamaan, että jokainen uusi työntekijä saa oikeaoppisen perehdytyksen työtehtäväänsä. Ravintolakolmio-ryhmä on myös aktiivisessa yhteistyössä alan oppilaitoksiin. Esimerkiksi ammattikoulu Haaga-Helian kanssa tehdään aktiivisesti yhteistyötä. Ravintolakolmio-ryhmä on näkyvästi esillä Haagan toimipisteessä ja koulussa vierailee myös usein Ravintolakolmio-ryhmän edustajia. Lisäksi opinnäytetyön aiheita annetaan alan opiskelijoille toimeksiantona mielellään. Ravintolakolmio-ryhmä pyrkii olemaan myös työssäoppimisen edelläkävijä. Ravintolakolmio-ryhmän jokaisessa toimipisteessä on osaava työpaikkaohjaaja. (Ostela-Pyhälä, E. 1.2.2011.)

Kehityskeskusteluita pitää jokaisessa Ravintolakolmio-ryhmän toimipisteessä joku esimies. Yleensä keskusteluja pitävät toimipisteen ravintolatoimenjohtaja, keittiömestari

tai salin korkein esimies. Kehityskeskusteluja tulisi pitää kaikissa toimipisteissä kaksi kertaa vuodessa, toinen keväällä ja toinen syksyllä. Ensimmäinen keskustelu, joka pidetään keväällä huhtikuussa, on laajempi ja siihen varataan noin kaksi tuntia aikaa. Toinen keskustelu, joka pidetään syksyllä lokakuussa, on huomattavasti lyhyempi. Se on ns. täsmäkeskustelu johon riittää usein 15–20 minuuttia. Täsmäkeskustelujen yksi tarkoitus on seurata edellisessä kehityskeskustelussa läpi käytyjen asioiden toteutumista. (Ostela-Pyhälä, E.1.2.2011.)

Ravintolakolmio-ryhmällä on omat materiaalit kehityskeskusteluiden pitämiseen. Materiaalit jaetaan ennakoon työntekijöille, joiden tulee täyttää ne ja palauttaa ennen kehityskeskustelua esimiehelle. Kehityskeskustelussa seurataan samaan materiaalia, joka on ennakoon jo täytetty. Samassa kehityskeskustelumateriaalissa on myös sarake johon täytetään yhteiset sovitut tavoitteet. Sama materiaali toimii myös seurantamateriaalina. (Ostela-Pyhälä, E. 1.2.2011.)

## 4 Kehittämismenetelmät

Kehittämistyössä on tarkoitus luoda uusia mahdollisuuksia kehittää omaa yritystä; esimerkiksi sen tuotteita, palveluja tai toimitapoja yrityksen tarpeiden pohjalta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009,11). Yrityksen on tärkeää kehittyä jatkuvasti. Kehittymistyö edistää henkilöstön motivaatiota, yrityksen kannattavuutta sekä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ymmärtämistä. Kehittämistyön avulla voidaan myös jatkuvasti tehostaa omia toimintamalleja ja prosesseja muuttuvan ympäristön mukaan. (Ojasalo ym. 2009, 12.)

Kehittämistyö on yritykselle äärimmäisen tärkeää mutta pelkkä maailman muutosten mukana kehittyminen ei riitä. Parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka ovat edelläkävijöitä ja muutoksen aikaansaajia. Digitalisoituva toimintaympäristö on lisännyt tiedon määrää radikaalisti ja se lisääntyy päivittäin. Yrityksen kehittymisen kannalta on tärkeää täsmällisesti osata etsiä yritykselle tarpeellinen tieto tiedon massasta ja hyödyntää sitä. (Ojasalo ym. 2009, 13.)

Kehittämistyöhön liittyy siis uuden tiedon keruu ja sen analysoiminen. Kehittymiseen vaaditaan myös itsekriittisyyttä ja taitoa soveltaa erilaisia kehittymismahdollisuuksia tehokkaasti omaan organisaatioon. Muuttuvasta ympäristöstä pitää osata kerätä aineistoa ja osata hyödyntää sitä tehokkaasti,, mutta tärkeä osa on myös tämän tiedon jakaminen organisaatioon. (Ojasalo ym. 2009, 14-15.)

Kun kehittämiskohteen tavoite ja tehtävä on määritelty, täytyy miettiä mitkä keinot parhaiten tukisivat tarvetta. Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin sekä kvalitatiivisiin. Kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä sopii hyvin jos halutaan testata jokin teoria. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein apuna kyselylomaketta joka jaetaan isoille joukoille. Kysymykset tulisi laatia niin että niillä voidaan todeta teorian paikkansapitävyys. Määrällisen tutkimuksen vastaukset prosessoidaan tilastollisin menetelmin ja näin itse tutkija ei välttämättä edes tapaa tutkimukseen osallistuvia ihmisiä ja ei pysty juurikaan vaikuttamaan itse tutkimustuloksiin. (Ojasalo ym. 2009, 93-94.)

Tähän tutkimukseen koskien kehityskeskustelujen parantamista Ravintola-kolmioryhmässä olemme valinneet sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen menetelmän. Teemme kehityskeskusteluja pitävillä esimiehille teemahaastattelun, jotta saisimme tar-kan kuvan haastattelijoiden kyvyistä haastatella sekä kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Kehityskeskusteluun osallistuvilla työntekijöillä teemme sähköisen kyselyn, jotta mei-dän olisi helppo verrata tuloksia haastatteluista saamiimme tuloksiin. Tutkimme siis asiaa sekä työntekijän että työnantajan kannalta.

#### **4.1 Teemahaastattelu**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutetaan usein haastatteluna. Laadullinen tut-kimus sopii parhaiten aiheisiin, joita ei vielä tunneta niin hyvin ja aiheesta halutaan op-pia enemmän. Laadullisissa tutkimuksissa on yleensä paljon vähemmän osallistujia kuin määrällisissä mutta he ovat tarkkaan valittuja. Osallistujat ovat yleensä tutkimuksen aiheen lähellä tai aihealueen asiantuntijoita. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse paljon lähempänä tutkimusta ja pystyy tekemään omia havaintoja. (Ojasalo ym. 2009, 93-94.)

Teemahaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa on olemassa haastattelurunko ja kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastatteli-ja voi vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoja. Teemahaastattelussa kysymyksiin ei ole laadittu vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastaavat niihin omin sanoin. Tee-mahaastattelussa jokin haastattelun näkökohta tai tarkoitus on siis ennalta määriteltä, mutta eivät kaikki. Teemahaastattelu voi olla jokaisen haastateltavan kohdalla hieman erilainen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Teemahaastattelussa on omat etunsa ja haittansa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Tee-mahaastattelu on hyvä tapa tiedonkeruuseen, voidaan nopeasti saada paljon yksityis-kohtaista tietoa kehittämisalueesta. Haastattelut toimivat hyvin asioiden selventämiseen ja vaikeidenkin asioiden tarkentamiseen. Kun suunnitellaan teemahaastattelua kehittä-mistyön menetelmänä, on tärkeää pohtia, minkälaisen lopputuloksen haastattelusta ha-luaa. Täytyy miettiä mitä kysymyksiä esitetään ja miten ne tukevat tutkimustyötä. Pide-täänkö haastattelu niin että seurataan haastattelu lomaketta vai niin että haastattelijalla



on mahdollisuus joustaa omissa kysymyksissään. Lomake sopii hyvin sellaiseen tilanteeseen, kun halutaan kysyä tarkasti samat asiat monilta ihmisiltä. Haastattelutilanteessa haastattelija voi olla passiivinen kysymysten kysyjä tai osallistua aktiivisesti haastattelun ja tehdä huomioita. (Ojasalo ym. 2009, 95-96.)

Haastattelun haittoina on koettu mm. että se vie paljon aikaa, haastateltavien kanssa aikatauluista sopiminen voi olla hankalaa. Haastattelusta tulee enemmän kustannuksia esimerkiksi matkakustannukset ja nauhurin hankkiminen. Myös itse haastattelemineen vaatii koulutusta ja kokemusta. Aineiston ja tulosten dokumentointi on myös hankalaa koska ei ole mitään valmista mallia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelu on hyvin joustava tutkimusmenetelmä ja siksi sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelussa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan henkilön kanssa ja näin voidaan myös ohjata tiedon keruuta haastattelun aikana. Haastattelun etuja on myös se että haastateltaessa pystytään tulkitsemaan myös haastateltavan kehonkieltä ja näin ymmärtämään paremmin vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Toteutimme teemahaastattelut ensin lähestymällä Ravintolakolmio-ryhmän esimiehiä sähköpostitse. Aloitimme haastattelujen tekemisen kesäkuun alussa, mikä oli haastava ajankohta, koska monet olivat lomalla. Yleisesti ottaen saimme muutenkin heikon vastausprosentin yhteydenottoihimme. Tähän vaikutti muun muassa se, että haastatteluun sopivia esimiehiä ei ollut paljoa, joten jo muutamien jättäessä vastaamatta yhteydenottoihimme, on se kuitenkin suuri osuus kaikista mahdollisista haastateltavista esimiehistä. Haastatteluajkojen sopiminen oli yllättävän helppoa omien joustavien työaikojemme takia. Haastattelut järjestettiin aina haastateltavan omassa toimipisteessä. Istuimme yleensä ruokasalin puolella, jossa haastattelu toteutettiin. Haastattelut kestivät kahdetakymmenestä minuutista vajaaseen tuntiin riippuen haastateltavan omasta tahdista ja aktiivisuudesta.

Käytimme haastattelussa apuna haastattelurunkoa, joka oli jaettu teemoihin. Haastattelun teemat muodostimme tietoperustan ja siinä käsiteltyjen aiheiden sekä Ravintolakolmio-ryhmän kehittymistarpeiden pohjalta. Teemojen avulla halusimme jäsentää haastattelurunkoa ja varmistaa, että haastattelussa käytäisiin läpi varmasti tietyt asiat.

Teemat myös helpottavat haastattelijaa pysymään asiassa ja myös esittämään lisäkysymyksiä, varsinkin jos haastateltava meinaa vastata ohi kysymyksen tai liittää asian väärään asiayhteyteen. Teemahaastattelussa voi olla myös vapaata keskustelua, eikä haastattelijan tarvitse välttämättä koko ajan noudattaa tarkasti haastattelurungon kysymyksiä. Teemojen tarkoitus on helpottaa myös haastateltavaa ymmärtämään mistä on kyse.

Tekemämme haastattelurungon ensimmäisillä kysymyksillä kartoitettiin haastateltavan taustaa ja omia kokemuksia kehityskeskusteluista sekä kehityskeskustelumateriaaleista. Haastattelu eteni kysymyksiin koskien käytännön toteutusta, kuten viestintää, puitteita ja ajankäyttöä. Kysyimme esimiehiltä myös kehityskeskustelujen dokumentoinnista ja seurannasta. Yksi keskeisimmistä haastattelun osista oli kehityskeskustelu tavoitteiden näkökulmasta ja kuinka tavoitteita seurataan.

Haastattelurungon kaikki kysymykset käytiin läpi, mutta keskustelu oli myös vapaamuotoista. Osa haastateltavista esimiehistä oli tuttuja, joten varsinkin näiden esimiesten kanssa keskustelu kulki vapaasti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta litterointi ja tulosten kerääminen olisi helpompaa. Litterointi suoritettiin kirjaamalla kaikki vastaukset kysymyskaavakkeeseen.

Ensimmäiset haastattelut olivat huomattavasti lyhyempiä ja sisällöllisesti suppeampia omien haastattelutaitojen puutteen takia. Ensimmäisten haastattelujen litteroinnin jälkeen tajusimme, että tarvitsemme paljon tarkempia ja syvällisempiä vastauksia, jotta pystyisimme niistä tekemään jonkinlaisia johtopäätöksiä ja huomaamaan mitä kehityskeskusteluissa voitaisiin todella parantaa. Seuraavissa haastatteluissa saimmekin enemmän sisältöä, kun osasimme pyytää enemmän perusteluita vastauksiin ja olla sinnikkäämpiä kysymään lisäkysymyksiä tarvittaessa. Koimme kuitenkin hankalaksi haastateltavien painostamisen vastaamiseen, varsinkin jos kyseessä oli tuttu henkilö. Usein tuntui mukavammalta päästää haastateltava niin sanotusti helpolla eikä kysyä samaa kysymystä moneen kertaan ja yrittää pakolla lypsää vastauksia.

## 4.2 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on perinteinen analyysimenetelmä, joka soveltuu kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin. Lähes kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat laadulliseen sisällönanalyysiin, kun sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Analyysin toteuttaminen alkaa aineiston rajaamisella. Pitää päättää mikä kyseisessä aineistossa kiinnostaa ja tehdä siitä vahva päätös. Tämän jälkeen aineisto käydään läpi ja merkitään siihen asiat, jotka sisältyvät kiinnostuksen kohteeseen. Kaikki muu aineisto jää tutkimuksesta yksinkertaisesti pois. Tämän jälkeen kerätään yhteen merkityt asiat ja erotetaan ne muusta aineistosta. Tämän jälkeen aineisto voidaan luokitella, teemoittaa tai tyypitellä. Lopuksi laaditaan aineistosta yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Laadullisessa analyysissä on joitakin kriittisiä kohtia, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta analyysi olisi onnistunut. Ensiksi on otettava huomioon, että laadullisessa tutkimuksessa aineistosta löytyy aina useita erilaisia kiinnostavia asioita, joita kaikkia ei ole etukäteen osannut edes ajatella. Etenkin aloitteleva tutkija voi hämmentyä ilmenevistä uusista asioista, koska niitä kaikkia voisi olla kiinnostavaa tutkia ja myös raportoida niistä omassa tutkimusraportissa. Tässä kohtaa on kuitenkin muistettava, ettei kaikkia asioita voi tutkia kerralla ja rajattava aineisto tarkkaan. Rajauksen tulee olla kapea, ja sellainen, että aiheesta kerrotaan kaikki, mitä saadaan irti. Muut mielenkiintoiset seikat aineistossa tulee laittaa syrjään ja jättää seuraaviin tutkimuksiin. Tutkimuksen rajausta tulee ilmi tutkimusongelmasta tai tutkimustehtävästä sekä tutkimuksen tarkoituksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Aineiston litterointi tai koodaaminen voi tapahtua monella eri tavalla ja jokainen tutkija voi tehdä sen niin kuin parhaaksi näkee. Koodimerkeillä on kuitenkin viisi tehtävää, jotka ovat tärkeitä aineiston analysoinnissa. Koodimerkit ovat sisään kirjoitettuja muistiinpanoja. Ne auttavat tutkijaa jäsentämään niitä asioita, mitä aineistossa käsitellään. Ne toimivat myös kuvailuvälineenä tekstille ja auttavat tutkijaa etsimään ja tarkistamaan eri kohtia tekstistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.)

Aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely vaatii aineiston litterointia ja tarkkaa läpikäymistä. Luokittelussa ei myöskään ole järkeä, ellei aineistosta ole laadittu raportoitua yhteenvedoa. Luokittelua pidetäänkin aineiston järjestämisen helpoimpana muotona. Kaikkein alkeellisin muoto luokittelusta on tilanne, jossa määritellään luokat, ja lasetaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Näin kerätty aineisto voidaan esittää myös taulukkoina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Teemoittelu on hyvin pitkälti samanlaista kuin luokittelu, mutta siinä painotetaan mitä kustakin teemasta on aineistossa sanottu. Kyseessä on siis aineiston pilkkominen osiin ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien eli teemojen mukaan. Tällä tavalla on mahdollista vertailla, kuinka tietyt teemat esiintyvät aineistossa. Ennen teemoittelua aineisto voidaan ryhmitellä myös muilla tavoin, ja etsiä yhteneväisiä teemoja vasta sen jälkeen. Teemahaastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä auttaa pilkkomaan aineiston teemoihin ja aineisto on näin jo alun perinkin jossain määrin jäsenneltyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tyypittely tarkoittaa aineiston jakamista tiettyihin tyyppeihin. Esimerkiksi eri teemojen sisältä voidaan etsiä yhteisiä ominaisuuksia esimerkiksi näkemyksistä ja muodostaa näkemyksistä eräänlainen tyyppiesimerkki. Tyypittely on siis yhtä tiettyä teemaa koskevien näkemyksien tiivistämistä yhteen näkemykseen, joka edustaa siis koko joukkoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Valitsimme menetelmäksi teemoittelun, sillä se sopi tutkimuksemme parhaiten. Sekä tekemämme esimiesten haastattelut että työntekijöille tarkoitettu kyselylomake rakentuivat teemojen pohjalta. Halusimme tutkia koko kehityskeskusteluprosessin kulkua, ja sekä haastattelut että kysely etenivät teemoittain käyden läpi koko kehityskeskusteluprosessin valmistautumisesta itse kehityskeskusteluun sekä seurantaan ja asioiden käytäntöön viemiseen.

Teemoittelu oli tässä tutkimuksessa hyvä analyysimenetelmä, koska varsinkin haastatteluiden osalta se auttoi paljon aineiston ryhmittelyssä sekä yhdenmukaisuuksien ja myös ristiriitojen havaitsemisessa. Tutkimuksessa aineistoa oli sen verran vähän, että siitä ei

jätetty mitään pois. Ensin aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan. Sen jälkeen koko aineisto käytiin läpi, siitä etsittiin samankaltaisuuksia ja aineisto jaettiin teemoihin.

### 4.3 Kyselylomake

Kyselylomake on nopea ja tehokas tapa saada tietoa suurilta joukoilta. Kyselylomakkeen hyviä puolia ovat myös tiedonkäsittelyn helppous. Kyselylomakkeilla saadaan paljon numeroihin perustuvaa dataa. Heikkoutena yleisesti pidetään tiedon pinnallisuutta ja epävarmuutta vastaajien rehellisyydessä. Vastauksiin saattaa myös vaikuttaa vastaajien tietämättömyys aiheesta tai väärin asetellut kysymykset. Kyselylomakkeen käyttämisen perusvaatimus on riittävä olemassa oleva tieto aiheesta. Ihmisten omiin mielikuviiin ja näkemyksiin perustuvia kyselyitä on hyvin hankalaa, ellei mahdotonta laatia. (Ojasalo ym. 2009, 108-109.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa pitää tietää tarkat tavoitteet, jotta kysely osataan suunnata oikeille henkilöille ja kysyä oikeat kysymykset. Kyselyn mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Kyselyn tutkimuksen perusjoukkoa ovat kaikki havaintoyksikön muodostamat henkilöt. Meidän kyselymme perusjoukkoa ovat koko Ravintolakolmion-ryhmän suorittavaa työtä tekevä henkilökunta. Luotettavin tulos saataisiin jos kyselylomakkeet jaettaisiin kaikille perusjoukon jäsenille mutta tämä on usein kallista ja lähes mahdotonta. Määrällisessä tutkimuksessa otetaan siis yleensä vain pienempi otos satunnaisesti valittuna. (Ojasalo ym. 2009, 109-110.)

Tekemämme tutkimuksemme kyselylomake tehtiin sähköisesti ja lähetettiin sähköpostitse kaikille Ravintolakolmio-ryhmän ravintoloiden esimiehille. Teimme kyselyn Webropol-ohjelmalla, jotta vastausten analysointi olisi helppoa oletettavasti suuresta vastausmäärästä huolimatta. Avoimen linkin kautta vastaaminen on myös yksinkertaista ja anonymia. Lähetimme linkin sähköpostitse esimiehille, joilla oli mahdollisuus esimerkiksi laittaa se toimipaikkojensa tietokoneille, jolloin työntekijät pääsisivät vastaamaan kyselyyn työpaikoillaan. Kaikki vastaukset tulivat saman linkin kautta, jolloin yksittäisiä työntekijöitä ja myös toimipaikkoja on mahdotonta tunnistaa. Litimme esimiehille lähetettävään sähköpostiin word-dokumentin, joka heillä oli mahdollisuus tulostaa ja näyttää työntekijöille ennen kyselyyn vastaamista. Siinä kerrottiin mistä oli kyse ja pyrit-

tiin motivoimaan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn muuan muassa painottamalla, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, ja että vastausten avulla on tarkoitus parantaa kehityskeskusteluja tulevaisuudessa.

Pyrimme pitämään kyselyn kohtuullisen mittaisena, jotta siihen vastaaminen ei veisi liikaa aikaa eikä tuntuisi vastaajasta liian työläältä. Halusimme laittaa kyselyn yläreunaan etenemistä kuvaavan palkin, jotta vastaajat näkevät paljonko kyselystä on jäljellä ja toivottavasti jaksaisivat siten jatkaa loppuun asti, eivätkä jättäisi vastaamista kesken sen takia, että kysely tuntuisi liian pitkältä. Kysely sisälsi sekä kyllä/ei-tyyppisiä että avoimia kysymyksiä sekä väittämiä, joihin pyydettiin ottamaan kantaa asteikolla 1-4 (1=täysin eri mieltä, 4=täysin samaa mieltä). Pyrimme välttämään turhia kysymyksiä, mutta halusimme antaa kyselyssä kuitenkin paljon tilaa myös avoimille kommenteille ja vastaajan perusteluille, jotta vastaukset olisivat syvällisempiä ja tarjoaisivat meille enemmän tietoa kehityskeskusteluiden todellisista kehittämiskohteista työntekijän näkökulmasta.

Kyselymme oli kokonaistutkimus eli se lähetettiin jokaiseen Ravintolakolmio-ryhmän ravintolaan, vaikkakaan emme voi varmasti tietää tuliko vastauksia kaikista toimipaikoista. Mahdollisuus koko Ravintolakolmio-ryhmän kattavaan tutkimukseen oli kuitenkin olemassa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti kato. Vastausprosentiksi muodostui lopulta noin 20 %. Haasteena kyselyn toteuttamisessa koimme vastausten saamisen ja esimiesten sitouttamisen asiaan. Kyselyn onnistumisen kannalta olisi ollut hyvin tärkeää, että mahdollisimman monet esimiehet eri toimipaikoista olisivat ottaneet asian hoidettavakseen ja järjestäneet työntekijöille mahdollisuuden vastata kyselyyn esimerkiksi työajalla. Harvat esimiehet kuitenkin vastasivat viesteihimme ja vaikka jotkut lupasivat varmistaa työntekijöidensä vastaavan kyselyyn, ei se näkynyt vastausten määrässä.

Seuratessamme kyselyyn vastaamisen aktiivisuutta Webropol-sivustolla, huomasimme, että monet olivat käyneet vain avaamassa kyselyn ja jättäneet silti vastaamatta siihen. Kyselyn avanneiden määrä kasvoi jatkuvasti, kun taas vastaajien määrä pysyi lähes samana koko ajan. Yksi mahdollinen selitys tähän voi olla se, että kysely on avattu useaan otteeseen valmiiksi toimipaikoissa, mutta työntekijät eivät ole käyneet siihen vastaamas-

sa. Lisäksi on tietysti mahdollista, että todella moni on vain avannut kyselyn ja silti jättänyt jostakin syystä vastaamatta siihen.

Annoimme kyselyyn vastaamiseen ensin aikaa kaksi viikkoa, mutta hyvin alhaisen vastausmäärän takia jatkoimme aikaa vielä viikolla ja otimme uudestaan yhteyttä esimiehiin saadaksemme kohtuullisen vastausmäärän kyselyyn. Tämänkään jälkeen emme saaneet riittävästi vastauksia. Saadaksemme lisää vastauksia kävimme lopulta useassa toimipisteessä paikan päällä paperisten versioiden kanssa, joista sitten siirsimme vastaukset itse sähköiseen kyselyyn. Tämä auttoi saamaan kyselyyn riittävästi vastauksia, jotta tuloksista voidaan tehdä edes jonkinlaisia johtopäätöksiä.

Tutkimuksen tulos ei ole kovin luotettava vähäisen vastausmäärän vuoksi. Tiedämme kuitenkin saaneemme vastauksia useasta eri toimipaikasta, joten tulokset eivät kerro siltikään täysin suppeasti vain parista ravintolasta, vaan niistä voidaan saada edes jonkunlainen kuva koko Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluista. Vaikka kyselymme tulokset ovat vain suuntaa antavia, pyrimme niiden pohjalta tunnistamaan kehittämiskohteita ja tekemään kehittämis ehdotuksia, jotta kehityskeskustelut olisivat jatkossa vielä onnistuneempia ja antoisampia sekä työntekijän että esimiehen kannalta. Vertasimme kyselystä saatuja tuloksia myös esimiesten haastattelujen tuloksiin ja pyrimme löytämään ristiriitaisuuksia.

## **5 Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen Ravintolakolmio-ryhmässä**

Tutkimuksemme tarkoituksena oli kehityskeskusteluja pitävien esimiehien teemahaastattelujen ja työntekijöille toteutetun kyselylomakkeen pohjalta kartoittaa koko Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelujen toteutusta ja sisältöä tällä hetkellä. Tavoitteena oli antaa tutkimuksemme tulosten perusteella Ravintolakolmio-ryhmälle kehittämisehdotuksia, joiden avulla koko kehityskeskusteluprosessista voitaisiin tulevaisuudessa saada vielä onnistuneempi.

### **5.1 Kehityskeskustelujen nykytilan kartoittaminen esimiesten näkökulmasta**

Haastattelimme seitsemää Ravintolakolmio-ryhmän esimestä, joilla oli kaikilla kokemusta kehityskeskustelujen pitämisestä Ravintolakolmio-ryhmässä. Osa haastateltavista esimiehistä oli pitänyt vasta kaksi kehityskeskustelua, syksyllä ja keväällä, toiset taas enemmän. Kokeneimmat haastateltavista olivat pitäneet kuusi kehityskeskustelua eli kehityskeskusteluja oli henkilöstön kanssa käyty jo kolmena vuonna.

Kehityskeskusteluja pitävien henkilöiden mielestä kehityskeskusteluja käydään, jotta saataisiin käsitys siitä missä työntekijä on henkilökohtaisella tasolla ja missä hän haluaisi kehittyä. Suurimmalle osalle haastateltavista kehityskeskustelu on paikka, jossa saadaan käsitys henkilöstön hyvinvoinnista sekä oman toiminnan kehittamisestä. Kaikilla haastattelemillamme henkilöillä oli oikea käsitys kehityskeskusteluiden tarkoituksesta.

Ravintolakolmio-ryhmän uudet kehityskeskustelumateriaalit olivat olleet käytössä lähes kaikilla haastattelemistamme esimiehistä ja ne koettiin hyviksi ja toimiviksi. Ennakkomateriaali oli kaikille erityisen tärkeä. Ennakkomateriaalin käytön suurin hyöty oli esimiesten mukaan henkilöstön mahdollisuus itse miettiä etukäteen, mistä puhutaan, jolloin myös itse kehityskeskustelu eteni sujuvammin. Ennakkomateriaali nähtiin myös hyvänä pelivälineenä omassa kehityskeskusteluun valmistautumisessa. Hyödyiksi mainittiin muuan muassa se, että löydettiin heti oikeat aiheet, joista keskustella, sekä osatiin ennakoida tulevan kehityskeskustelun kulkua. Esimiehet kokivat myös paremmaksi ja helpommaksi henkilöstön kannalta kirjata paperille ennakkoon vaikeita asioita, joita



ei välttämättä uskalla keskustelussa muuten ottaa esille. Kehityskeskustelun koettiin antavan enemmän molempien osapuolten kannalta, jos kehityskeskusteluun tuleva henkilö oli miettinyt asioita kotona. Näin saatiin siis kaikki asiat kehityskeskustelussa otettua esille, eikä mikään unohdu.

Kaikki haastattelemamme henkilöt käyttivät runkoa apuvälineenä kehityskeskustelussa mutta eivät seuranneet sitä suoraan. Suurimassa osassa kehityskeskusteluista käytiin kaikki rungon kohdat läpi, mutta osalla saattoi jäädä osa käymättä, jos oli sillä hetkellä jotain tärkeämpiä asioita keskusteltavana. Rungossa ei myöskään ole hirveän montaa kohtaa, mikä helpottaa koko rungon läpikäymistä. Runko nähtiin kaikkien haastateltujen mielestä positiivisena asiana keskustelun johdattamisessa oikeaan suuntaan. Runko ei rajoittanut kenenkään mielestä kehityskeskustelua, koska kaikissa toimipisteissä pysyttiin myös puhumaan asioista sen ulkopuolelta. Kaikki haastattelemamme esimiehet kokivat kuitenkin, että kehityskeskustelussa on hyvä olla olemassa jonkinlainen runko, jota seurata, jotta keskustelu ei lähtisi väärään suuntaan ja pysyttäisiin paremmin asiassa. Kaikissa toimipisteissä materiaalit annettiin työntekijöille etukäteen ja useissa määrättiin palautuspäivä, jotta ne saataisiin ajoissa takaisin ja helpottaisivat myös esimiesten valmistautumista kehityskeskusteluihin.

Tämän aineiston perusteella materiaalien käyttäminen nähtiin myös helpottavaksi tekijäksi ravintola-alan vaihtuvuuden takia, ja varsinkin esimerkiksi esimiesten vaihtuvuuden kannalta. Käymällä sama kehityskeskustelurunko läpi kaikkien kanssa, oli esimiehillä myös mahdollisuus löytää itsessään kehittämistä, esimerkiksi jos moni työntekijä mainitsi samoista asioista. Haastattelemiemme esimiesten mukaan rungon eri osa-alueita saatettiin käydä läpi vähän syvällisemmin tai vain pintaa riipaisten, mutta kaikki käytiin läpi myös uusien työntekijöiden kanssa.

Runkoon ja materiaaleihin yleensä toivottaisiin esimiesten puolelta selkeämpää yrityksen antamaa yhteistä linjaa sekä selkeämpiä mittareita. Nykyisen materiaalin runko oli joidenkin esimiesten mielestä hiukan epäjohdonmukainen, ja siinä on ristiriitoja siitä ovatko kaikki aihepiirit kehityskeskusteluun kuuluvia. Kehityskeskusteluja pitävälle henkilölle toivottiin myös koulutusta kehityskeskustelujen pitämiseen.

Kehityskeskustelut toteutettiin käytännössä kaikissa toimipaikoissa hieman eri tavoin. Osassa toimipisteissä esimies valitsi ajan ja osassa henkilökunta sai valita oman aikansa listalta, joillekin se laitettiin myös suoraan työvuorolistaan. Osalle esimiehistä tuntui vaikealta sopia tarkkoja aikoja, koska aina sattuu jotain yllättävää joka sitten estää aika-  
taulussa pysymisen. Saatettiin esimerkiksi sopia jokin viikko mutta ei tarkkaa aikaa.

Tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluihin varatun ajan käyttö vaihteli paljon toimipaikkojen välillä. Toisissa toimipisteissä oli varattu huomattavasti vähemmän aikaa kuin toisissa. Ajan käyttö riippui paljon siitä missä kehityskeskustelut pidettiin. Jos ravintolan käytäntö oli mennä jonnekin muualle pitämään kehityskeskustelu, esimerkiksi kilpailevaan ravintolaan tai kahvilaan, oli aikaa varattu enemmän. Varattuun aikaan vaikutti myös keskusteluun tulevan henkilön asema, esimiehille varattiin enemmän aikaa kuin rivityöntekijöille. Aikaa käytettiin vaihdellen 30 minuutista noin 3 tuntiin. Kehityskeskustelun pituutta ei kuitenkaan pidetty yhtä olennaisena kuin keskustelun laatua. Aikatauluista pystyttiin myös kaikkien kohdalla joustamaan tarvittaessa. Kuitenkin joustamisellekin oli muutaman esimiehen mukaan laitettava joku raja, eikä kehityskeskustelua käydä missään tapauksessa paria tuntia kauempaa.

Haastateltavien mukaan kehityskeskustelut saatettiin pitää joko omassa toimipisteessä tai jossain muualla, vaihdellen eri ravintoloiden kesken. Useissa toimipisteissä käytäntönä oli varata esimerkiksi jokin kabinetti kehityskeskusteluiden pitämiseen, jotta keskustelut voitaisiin käydä rauhallisessa paikassa ilman häiriötekijöitä. Yhdessäkään toimipisteessä ei pidetty kehityskeskustelua esimiehen omassa toimistossa.

Haastateltavat kertoivat, että kehityskeskusteluista viestitään henkilökunnalle suurimaksi osaksi ennakkomateriaalien avulla. Ennakkomateriaalin koetaan olevan riittävä informaatio kehityskeskustelussa käytävistä asioista. Osa esimiehistä painottaa myös henkilökohtaisesti ennakkomateriaaliin keskittymistä sekä asioiden valmiiksi pohtimista ja valmistautumisen tärkeyttä. Henkilöstö osaa myös itse kysellä esimiesten mukaan mitkä ovat kehityskeskustelussa käytävät asiat sekä jos heillä on jotain epäselvyyksiä kehityskeskusteluihin liittyen. Kaikki haastattelemamme esimiehet kokivat, että henkilökunta voi tulla puhumaan heille koska vain huolistaan ja murheistaan, eikä kehityskeskustelu ole siihen ainoa mahdollisuus. Koska koettiin, että voi vapaasti kysyä asiois-

ta, ei esimiesten mielestä kehityskeskustelun sisältöä tarvinnut avata työntekijöille sen enempää. Uusille työntekijöille kuitenkin kerrottiin kehityskeskustelun sisällöstä lähes kaikissa toimipaikoissa.

Esimiesten valmistautumista kehityskeskusteluun oli ajan ja tilan varaaminen, mutta tietenkin myös ennakkomateriaalin läpikäyminen. Yksi valmistautumiseen liittyvä tekijä on ennakkomateriaalien jakaminen sekä sen takaisin saaminen ajoissa, jotta siihen kerkeää tutustumaan. Kaikki haastattelemamme esimiehet kertoivat jakavansa materiaalin työntekijöille ajoissa ennen kehityskeskustelua. Ennakkomateriaalit saatiin suurimmassa osassa paikoista takaisin ajoissa, mutta niiden läpi käymiseen saattoi silti usein jäädä liian vähän aikaa. Osa esimiehistä oli itse sitä mieltä, että usein jää aivan liian vähän aikaa koko kehityskeskusteluun valmistautumiseen.

Kaikkien haastattelemiemme esimiesten tärkein valmistautumiseen liittyvä näkökanta oli ennakkomateriaalin läpikäynti. Ennakkomateriaalin pohjalta mietittiin mitä kyseiseltä henkilöltä haluttiin organisaatiossa ja mitkä olivat epäkohdat joihin tarttua. Henkilökunnan kehittymistä ja suoriutumista pohdittiin ennakkoon sekä materiaalissa olevien kohtien kautta että esimiehen omasta näkemyksestä siitä, mikä on seuraava kehittymisen alue kullekin työntekijälle. Vaikeaksi koettiin uusien haasteiden löytäminen työntekijöille, joka ovat olleet jo monta vuotta samassa toimipisteessä töissä. Esimiehet pyrkivät kuitenkin ennakkoon miettimään, millä osa-alueella jokainen työntekijä voisi vielä kehittyä.

Muutaman haastateltavan esimiehen kohdalla pohdintaa herätti ajatus siitä, saataisiinko kehityskeskusteluista parempia tuloksia, jos joku muu kuin toimipisteen korkein esimies pitäisi niitä. Muutama haastateltavista pohti voisiko tehtävää jakaa muillekin kun korkeimmalle esimiehelle. Varsinkin sellaisissa tilanteissa, joissa korkein esimies tekee vain vähän suorittavaa työtä, ja ei näin ollen ole paljoa tekemisissä työntekijöiden kanssa arkipäiväisessä työnteossa, voisi olla järkevää delegoida tehtävä.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kaikki esimiehet tekevät muistutinpanoja kehityskeskustelun aikana. Uusi kehityskeskustelumateriaali on koettu hyväksi, koska siihen pysyy kirjaamaan keskustelun aikana ilmi tulevia asioita. Kehityskeskustelun ai-

kana kaikki esimiehet tekivät lyhyitä muistiinpanoja, jotta asiat pysyisivät mielessä. Kehityskeskustelussa tehtyjen dokumenttien arkistointi vaihtelee toimipisteiden välillä. Kaikissa toimipisteissä ne kuitenkin laitetaan talteen jonnekin pois näkyvistä, eivätkä ne ole koskaan muiden luettavissa, jotta kehityskeskustelut olisivat aina luottamuksellisia ja läpi käytävät asiat vain esimiehen ja työntekijän välisiä. Materiaalit arkistoidaan, jotta niitä voidaan käyttää apuna seuraavaan kehityskeskusteluun valmistautumisessa.

Kaikki haastattelemamme esimiehet palasivat kehityskeskustelun alussa edelliseen keskusteluun. Kaikkia asioita ei kuitenkaan käsitelty uudestaan, esimerkiksi, jos oli kyseessä jokin hyvin pieni asia. Uudet materiaalit ovat nyt ensimmäistä kertaa käytössä, mutta niiden uskottiin helpottavan edelliseen keskusteluun palaamista, koska ne ovat selkeämmät ja myös suppeammat kuin edelliset. Materiaaliin kirjataan tärkeimmät asiat ja sovitut tavoitteet. Ravintola-alalla on kuitenkin niin kova vaihtuvuus, että kehityskeskusteluissa edelliseen keskusteluun palaaminen on yhä useammin mahdotonta, kun monet ovat uusia työntekijöitä. Lisäksi myös esimiesten vaihtuvuus vaikuttaa vahvasti kehityskeskusteluiden jatkuvuuteen Ravintolakolmio-ryhmässä.

Kaikkien haastattelemiemme esimiesten omissa toimipaikoissa käytettiin kehityskeskustelumateriaalia, jota noudatettiin myös tavoitteiden asettamisen kannalta. Toimipisteissä painotettiin henkilökohtaisten tavoitteiden tärkeyttä. Esimiehet pyrkivät miettimään asioita jokaisen työntekijän kohdalla erikseen. Tavoitteet saattoivat olla hyvin konkreettisia tai vaikeammin mitattavia. Konkreettiset tavoitteet koettiin helpoksi seurata esimerkiksi tarjoilutekniset asiat tai oman työn organisointi. Tavoitteen ollessa jotain henkilöön liittyvää, kuten ”ole rohkeampi” tai stressin hallintaan liittyviä asioita, koettiin se vaikeammaksi seurata käytännössä. Tavoitteiden asettaminen oli selvästi hankalampaa, jos työntekijä oli ollut jo pitkään talossa. Uusille työntekijöille oli helpompaa asettaa tavoitteita, kun heillä oli enemmän osa-alueita, jotka vaativat kehitystä. Pääsääntöisesti tavoitteet, jotka asetettiin, olivat hyvin yksinkertaisia ja pieniä käytäntöön liittyviä asioita, jossa voisi petrata. Konkreettisten tavoitteiden seuraaminen oli myös helpompaa.

Haastatteluista kävi ilmi, että monissa toimipaikoissa koettiin, että riittävää kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden seuranta tapahtuu jokapäiväisessä työssä. Osassa toimipaikoista esimies kuitenkin otti puheeksi toisinaan sovitut asiat ja niistä puhuttiin esimerkiksi kerran kuukaudessa. Ravintolakolmio-ryhmällä on matala organisaatio ja

esimiehet ovat aika lähellä jokapäiväistä työtä. Esimiehet kuitenkin myönsivät, että kehityskeskustelussa sovitut asiat hämärtyvät ajan kuluessa, sekä että voisi katsoa sovittuja asioita välillä muistin virkistämiseksi läpi. Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seuraaminen koettiin vaikeammaksi mitä enemmän erilaisia tavoitteita oli henkilölle asetettu. Jokaisessa toimipisteessä palattiin kehityskohteisiin kuitenkin viimeistään seuraavassa kehityskeskustelussa.

Osaaminen ja kehittyminen olivat tärkeitä teemoja kehityskeskustelussa kaikkien haastateltujen esimiesten mielestä ja niiden käsittelyyn pyrittiin varaamaan hyvin aikaa. Uusien työntekijöiden kanssa koettiin helpoksi keskustella osaamisesta, ja siitä kokeeko työntekijä taitojensa riittävän työtehtäviinsä sekä missä työntekijä itse haluaisi kehittyä. Työntekijöiden, jotka olivat olleet jo vuosia töissä eivätkä halunneet edetä esimerkiksi esimieheksi, oli tulevaisuuden kehittämisestä vaikea puhua. Vanhemmat työntekijät osasivat kuitenkin myös itse sanoa missä haluaisivat kehittyä. Henkilöiden oman kehittymisen käsitteleminen oli lähinnä työntekijän mielipiteen kysymistä ja kuuntelemista. Useissa tutkimukseemme osallistuneen toimipisteen esimiehet kuuntelivat siis henkilökunnan mielipidettä ja heidän osaamistaan ja kehittymistään käsiteltiin sitä kautta.

Haastateltavien mukaan kaikissa toimipisteissä kirjattiin osaamisen ja kehittymisen tavoitteita kehityskeskustelussa. Kehittymiseen liittyviä tavoitteita asetettiin ja yleensä sovittiin että ne ovat kehittyneet seuraavaan kehityskeskusteluun mennessä. Esimiehet voivat antaa esimerkiksi käytännön keinoja kuinka kehittyä tai muita vinkkejä tavoitteisiin pääsemiseksi. Esimiehen antama tuki kehittämisestä vaihteli tavoitteesta riippuen. Konkreettisissa kehittymisen tavoitteissa esimiehen on helpompi olla tukena.

Kehityskeskustelussa kaikille esimiehille yksi tärkeimmistä asioista, jonka pitäisi tulla ilmi, oli työilmapiiri. Esimiehet olivat kiinnostuneita siitä viihtyvätkö ihmiset työssään ja mitkä ovat työhön liittyvät tunteet. Kehityskeskustelussa saatettiin nähdä haasteena se, että saadaan luottamuksellinen vuorovaikutustilanne aikaiseksi kehityskeskustelussa. Työntekijä saattaa vain sanoa että kaikki on hyvin vaikka todellisuus on toinen. Kehityskeskustelut koettiin hyväksi, sillä keskustelussa tuli usein ilmi jotain sellaista, jota ei ole välttämättä huomannut, esimerkiksi ihmisten tyytymättömyys omiin työtehtäviin ja työn haasteellisuuden puute. Kehityskeskustelussa esimiehelle selviää miksi työntekijät ovat heillä töissä ja mitä he työltänsä haluavat. Esimiehet kokivat että kehityskeskuste-

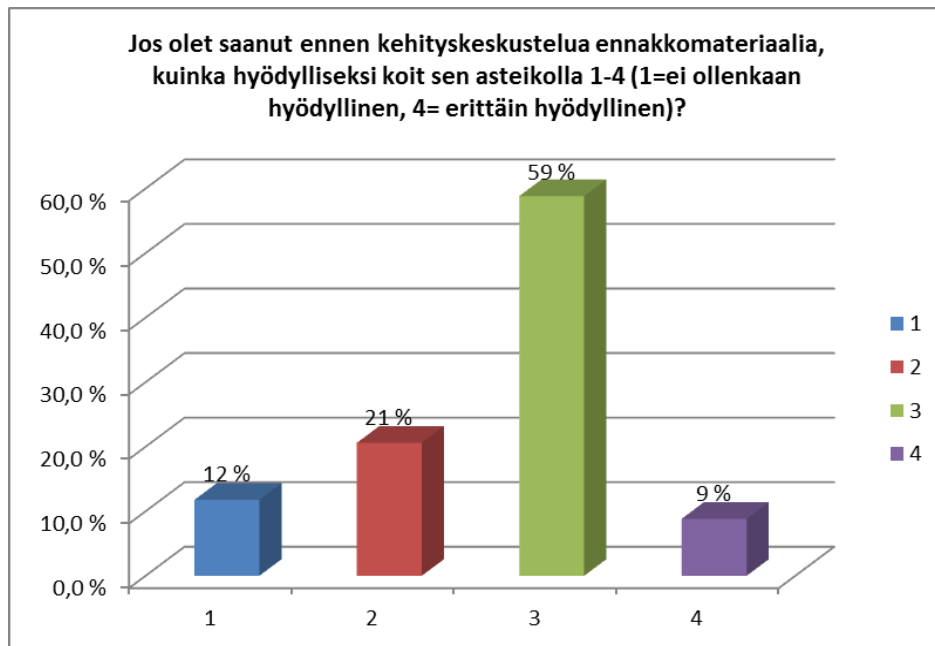
lussa mahdollisesti ilmitullut tyytymättömyys työhön pystyttiin korjaamaan, jos siitä tiedettiin ja tämä taas vaikuttaa suoraan pysyvemmän työsuhteen ylläpitämiseen.

Kehityskeskustelut koettiin olevan hyödyllisiä jokaisessa toimipisteessä. Hyvin pidetyn kehityskeskustelun koettiin antavan paljon. Kehityskeskustelun ajateltiin antavan eniten, jos keskusteluja pitävällä henkilöllä sekä keskusteluun tulevalla henkilöllä on luottamusasiat kunnossa. Oikeisiin asioihin päästään paremmin käsiksi, jos koetaan että voidaan puhua avoimesti. Koko yritystä kehityskeskustelut auttavat mm. koulutuksien järjestämisessä, kun saadaan selville mitä henkilöstö haluaisi oppia ja millaista osaamista vielä tarvitaan. Koettiin että tyytyväinen työntekijä on positiivisempi ja näin myös yhtiölle parempi työväline. Kehityskeskustelu oli hyvä hetki työntekijälle istua alas ja kertoa rehellisesti tuntemuksistaan.

Haastavaksi kehityskeskusteluja pidettäessä haastattelemamme esimiehet kokivat korjaavan palautteen antaminen. Kehityskeskustelut henkilöiden kanssa, joilla oli paljon kehitettävää, koettiin raskaiksi. Korjaavaa palautetta ei aina anneta tarpeeksi, koska se koetaan vaikeaksi. Varsinkin jos työntekijälle täytyisi antaa korjaavaa palautetta monesta asiasta, jätetään jotain ainakin helposti pois, ettei kehityskeskustelu saisi liian negatiivista sävyä. Yksi haasteista oli myös keskusteluista kaiken tiedon irti saaminen. Esimiehet kokivat, että välillä henkilökunnasta on välillä vaikea saada irti mitä he todella ajattelevat, varsinkin jos heillä on jotain huomautettavaa itse esimiehen toiminnasta. Tärkeäksi tekijäksi nousikin luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luominen esimiehen ja työntekijän välille.

## **5.2 Kehityskeskustelujen nykytilan kartoittaminen työntekijöiden näkökulmasta**

Kyselyymme vastasi yhteensä 41 työntekijää, joista 36 oli käynyt kehityskeskustelussa. Ravintolakolmio-ryhmässä työskentelee noin 200 työntekijää, joten vastausprosentiksi voidaan laskea noin 20 %. Kyselyyn vastanneista 85 % oli saanut ennen kehityskeskustelua ennakkomateriaalia. Kehityskeskustelujen ennakkomateriaali koettiin vastaajien kesken melko hyödyllisenä, 59 % vastaajista piti sitä kohtalaisen hyödyllisenä ja 9 % erittäin hyödyllisenä.



Kuvio 1. Ennakkomateriaalin hyödyllisyys.

Kyselyymme vastanneista 85 % oli saanut ennen kehityskeskustelua ennakkomateriaalia. Suurin osa vastaajista (59 %) piti materiaalia melko hyödyllisenä kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja muutama myös erittäin hyödyllisenä (9 %). Yhteensä 32 % vastaajista ei kokenut materiaalia erityisen tai ollenkaan hyödylliseksi. Kehittämiskohteen avoimista vastauksista tuli ilmi materiaalin selkeys sekä laajuus. Jotkut kokivat materiaalin ympäröyreeksi ja melko suppeaksi.

Syy, miksi kehityskeskusteluja pidetään, oli vastaajilla yleisesti hyvin tiedossa, vaikkakin joistakin vastauksista kävi ilmi, että kehityskeskustelu koetaan ainoana tilaisuutena ”avautua” esimiehelle työpaikan epäkohdista ja mahdollisuutena keskustella negatiivisista asioista ja antaa palautetta. Suurin osa vastaajista mainitsi kuitenkin kehityskeskustelun tarkoituksiksi mm. työntekijöiden kehittymisen, työmotivaation sekä työtyytyväisyyden parantamisen, osaamisen kehittämisen, tavoitteiden asettamisen ja parempiin suoritukseen pyrkimisen.

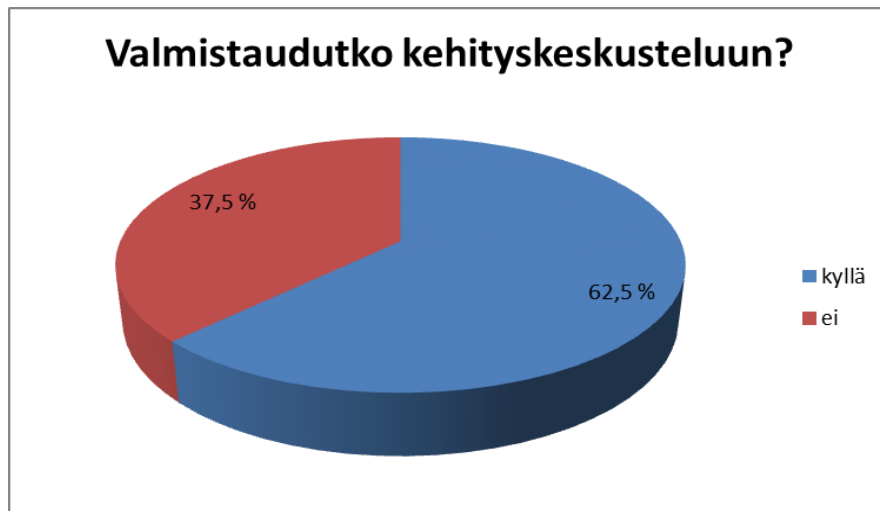


Kuvio 2. Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi mielestäsi pitää?

Suurin osa vastaajista (68 %) piti nykyistä käytäntöä eli kehityskeskustelujen pitämistä kaksi kertaa vuodessa sopivana. 20 % vastaajista toivoisi keskusteluja käytävän tätä useammin ja 15 % oli sitä mieltä, että yksi kerta vuodessa olisi riittävä. Jotkut vastaajista kyseenalaistivat esimiehen ajankäytön, sillä joissain keskusteluissa aikaa ei ole ollut riittävästi kaikista aiheista keskustelemiseen. Olisi tärkeää, että esimies varaisi keskustelulle tarpeeksi aikaa ja olisi joustava tarvittaessa. Ajankäyttöön tulisi kiinnittää huomiota myös keskustelun aikana, jotta kaikista aiheista ehdittäisiin keskustella eikä joihinkin asioihin käytettäisi liikaa aikaa. Kommunikaatioon työntekijän ja esimiehen välillä tulisi kiinnittää huomiota myös arjessa ja työntekijöiden ajatuksia kuunnella myös silloin, jotta kehityskeskustelusta ei muodostuisi työntekijän ainoata mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa työhön liittyvistä asioista.

Kyselyyn vastanneista 63 % valmistautuu kehityskeskusteluun. Valmistautuminen tarkoittaa vastaajille ennakkomateriaalin läpikäymistä sekä oman työosaamisen ja kehitysmenkohteiden miettimistä. Monet miettivät etukäteen myös asioita, jotka halusivat kehityskeskustelussa ottaa esille.





Kuvio 3. Valmistaudutko kehityskeskusteluun?

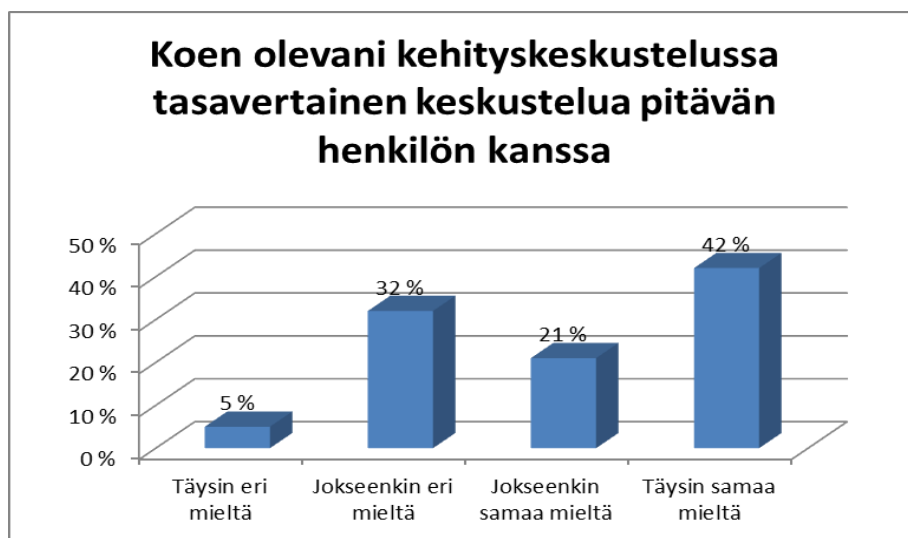
Monilla valmistautuminen oli ainoastaan ennakkomateriaalin täyttämistä. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 80 %:lle esimies oli kertonut miksi kehityskeskusteluja pidetään. Kehityskeskustelun onnistumisen kannalta on hyvin tärkeää, että molemmille osapuolille on selvää mikä keskustelun tarkoitus on. Hieman yli puolelle vastanneista (54 %) esimies oli kertonut ennen kehityskeskustelua mistä aiheista on tarkoitus keskustella. Kehityskeskustelut koettiin vastaajien keskuudessa kuitenkin yleisesti hyödyllisinä, sillä ainoastaan 8 % vastasi, ettei kokenut saavansa niistä hyötyä. Hyödyiksi mainittiin mm. omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden huomaaminen, työnteon helpottuminen, palautteen saaminen omasta työstä (sekä positiivinen että korjaava), viihtyvyyden parantaminen, molemminpuolinen tiedonvaihto ja kommunikaatio esimiehen kanssa.

Lähes kaikki vastaajat (92 %) kokivat voivansa puhua avoimesti kehityskeskustelussa. Syiksi tähän mainittiin mm. hyvät välit esimiehiin, hyvä ja kannustava ilmapiiri, avoimuus sekä turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö. Saman verran vastaajista (92 %) koki voivansa puhua kehityskeskustelussa luottamuksellisesti. Avoimuus ja luottamus kulkevat käsi kädessä, joten oli ennakoitavissa, että samat ihmiset, jotka kokivat voivansa puhua avoimesti, kokivat myös keskustelun olevan luottamuksellista. Perustelut tälle olivatkin lähes samat, monissa vastauksissa korostuivat hyvät välit esimieheen sekä luottamus.

Pyysimme vastaajia ottamaan kantaa kehityskeskustelun sisältöön liittyviin väittämiin asteikolla 1-4 (1= täysin eri mieltä, 4 = täysin samaa mieltä). Lähes kaikki vastaajista

(yhteensä 92 %) olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä ” Saan palautetta työstäni kehityskeskustelussa”. Palautteen antamisesta esimiehelle kaikki eivät olleet samaa mieltä, vaikkakin suurin osa (yhteensä 87 %) koki saavansa antaa esimiehelleen palautetta. Palautteen antamiseen on myös syytä kiinnittää huomiota, sillä jotkut vastaajat kokivat saavansa kehityskeskustelussa ainoastaan negatiivista palautetta. Kehittymisen ja työmotivaation ylläpitämisen kannalta olisi tärkeää keskustella myös työntekijän positiivisista ominaisuuksista. Palautteen antamisen olisi hyvä olla myös molemminpuolista.

Neljä viidestä koki, että vuorovaikutus esimiehen kanssa kehityskeskustelussa toimi hyvin. Toisaalta 21 % vastaajista oli eri mieltä. Jotkut vastaajista kokivat myös, ettei heidän sanomisillaan kehityskeskustelussa ollut mitään merkitystä, eikä heitä kuunneltu. Kehityskeskusteluissa keskusteltiin asioista, joille ei käytännössä kuitenkaan tehty mitään. Osan vastaajista mukaan kehityskeskustelussa keskusteltiin siis kyllä osaamisesta ja asetettiin työntekijälle tavoitteita, mutta niitä ei kuitenkaan viety käytäntöön tai seurattu esimiehen puolelta. Jotkut vastaajista pitivät kehityskeskustelua sen vuoksi myös turhana.



Kuvio 4. Koen olevani kehityskeskustelussa tasavertainen keskustelua pitävän henkilön kanssa.

Eniten hajontaa vastaajien kesken tuli väittämässä ” Koen olevani tasavertainen keskustelua pitävän henkilön kanssa”. 5 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja 32 % jokseenkin

eri mieltä. 21 % koki olevansa jokseenkin tasavertaisia ja 42 % täysin tasavertaisia kehityskeskustelua pitävän esimiehen kanssa.

Osaamista ja sen kehittämistä käsiteltiin kehityskeskustelussa lähes kaikkien vastaajien mielestä, vain 5 % vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä tästä väittämästä. Työntekijän kehittymistä ja osaamista käsiteltiin mm. keskustelemalla edellisessä kehityskeskustelussa sovituista kehittämiskohteista, osaamistasosta ja sen kehityksestä, ennakkomateriaalin (jonka moni vastaajista koki itsearviona) pohjalta sekä palautetta antamalla. Kysymykseen ”Keskustellaanko kehityskeskustelussa palkasta” vastasi 41 % kyllä ja 59 % ei. Lähes kaikkien mukaan aloitteen palkkakeskusteluun tekee työntekijä, mutta jotkut sanoivat myös esimiehen ottaneen palkan esille. On tärkeää, että työntekijät tietävät kehityskeskustelun tarkoituksen ja käsiteltävät aiheet, sekä sen että palkasta keskusteleminen ei kuulu kehityskeskusteluun.

Lähes kaikkien vastanneiden mukaan (92 %) kehityskeskustelussa asetetaan myös tavoitteita seuraavalle kaudelle. Asetetut tavoitteet olivat vastaajien mukaan usein arkisia asioita, kuten esimerkiksi kassajärjestelmän opetteleminen paremmin, viinitietouden parantaminen tai useampien aamuvuorojen tekeminen. Tavoitteet liittyivät oman työn parantamiseen ja siinä kehittymiseen. Tavoitteiden seurannassa olisi parantamisen varaa, sillä monet vastasivat, että tavoitteita ei seurata lainkaan tai että niistä keskustellaan seuraavan kerran vasta seuraavassa kehityskeskustelussa, jolloin tilanteet ovat saattaneet muuttua jo paljonkin. Tavoitteet ja kehittämiskohteet olisi hyvä aina kirjata ylös, jotta niihin voidaan helpommin myös palata myöhemmin. Työntekijälle voi sitten antaa kopion sovituista asioista, ja molemmat osapuolet voivat vielä allekirjoittaa paperin, mikä lisää sitoutumista asiaan.

Kehityskeskustelua pitävän henkilön valintaan tulisi myös kiinnittää huomiota ja tarjota näille henkilöille tarvittaessa apua kehityskeskusteluiden toteuttamiseen (esim. koulutusta jos kokemusta ei ole riittävästi). Joistakin kyselyn vastauksista kävi ilmi, että kehityskeskustelua pitävä henkilö on ollut sen verran korkeammassa asemassa organisaatiossa, että hänellä ei ole ollut paljoa tietoa ravintolan arkitoiminnasta ja asioiden kulusta. Tässä tapauksessa voisi olla sopivampaa, että kehityskeskustelua pitäisi joku muu pääl-

likkö, joka olisi enemmän myös arjessa mukana ja voisi näin ymmärtää ja myös seurata käytännön asioita ja kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita.

### 5.3 Yhteenveto

Kaikki haastattelemamme esimiehet totesivat käyttävänsä kehityskeskustelumateriaalia valmistautumiseen ja jakavansa sen työntekijöille riittävän ajoissa ennen kehityskeskustelua sekä saavansa sen myös takaisin ennen keskustelua, jotta voivat itse valmistautua keskusteluun sen avulla. Työntekijöistä kuitenkin suuri osa vastasi kyselyymme, että ei valmistautunut kehityskeskusteluun millään lailla.

Esimiesten mukaan kehityskeskustelumateriaalissa, joka toimii myös ennakkomateriaalina, on työntekijöille riittävästi tietoa kehityskeskustelun sisällöstä, eikä kehityskeskustelun merkityksestä tarvitse heille sen enempää kertoa. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä osalla oli kuitenkin virheellisiä käsityksiä kehityskeskustelun tarkoituksesta ja siihen kuuluvista asioista. Virheelliset ennakkokäsitykset voivat vaikuttaa negatiivisesti kehityskeskustelun antiin molemmiin puoliin.

Yhdeksi ristiriitaisuudeksi työntekijän ja esimiehen välillä havaitsimme jatkuvan vuorovaikutuksen jokapäiväisessä työssä. Haastattelemamme esimiehet olivat kaikki sitä mieltä, että työntekijät pystyvät tulemaan puhumaan heille muun muassa huolistaan tai kokemistaan epäkohdissa milloin vain, eikä kehityskeskustelu ole siihen ainoa tilaisuus. Kyselymme perusteella selvisi kuitenkin, että joidenkin vastaajien mielestä kehityskeskustelu oli ainoa mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa työn epäkohdista. Joissain tapauksissa kehityskeskustelun todellinen tarkoitus on jäänyt toiselle sijalle ja aika on käytetty sellaisista asioista puhumiseen, jotka voisi hoitaa muussakin yhteydessä. Vuorovaikutus itse kehityskeskustelussa oli onnistunutta sekä esimiesten mielestä että suurimman osan vastanneista työntekijöistä. Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että haasttavaksi koettiin etenkin korjaavan palautteen antaminen.

Toinen tutkimuksessamme esille tullut ristiriita työntekijöiden ja esimiesten välillä oli kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden seuranta. Kaikki haastattelemamme esimiehet kertoivat tekevänsä kehityskeskustelussa muistiinpanoja ja kirjaavansa ylös sovi-

tut tavoitteet. Kaikkien haastateltavien mukaan tavoitteita myös seurataan säännöllisesti, mutta monet kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat, että seuranta ei ollut ollenkaan tai tavoitteiden saavuttaminen otettiin esille seuraavan kerran vasta seuraavassa kehityskeskustelussa. Seuranta saattoi siis olla esimiesten puolelta huomaamatonta ja asioista ei ainakaan keskusteltu työntekijän kanssa säännöllisesti.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia Ravintolakolmioryhmän kehityskeskustelujen toteutusta tällä hetkellä ja löytää kehittämistä vaativat kohdat sekä tehdä konkreettisia kehittämis ehdotuksia, jotta kehityskeskustelut voisivat tulevaisuudessa olla vielä onnistuneempia. Tutkimme kehityskeskusteluja sekä työntekijän että esimiehen kannalta. Esimiehien näkemyksiä aiheesta kartoitimme haastattelemalla heitä ja työntekijöille teimme sähköisen kyselyn, joka lähetettiin jokaisen toimipisteen päälliköille. Tarkoituksena oli selvittää kehityskeskustelujen toteutusta Ravintolakolmio-ryhmän eri toimipisteissä tällä hetkellä sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena oli tutkimuksen pohjalta tehdä Ravintolakolmio-ryhmälle lista kehittämis ehdotuksista, joiden avulla kehityskeskusteluja voitaisiin parantaa.

Mielestämme aihe on mielenkiintoinen ja tärkeä. Jo pienillä muutoksilla ja parannuksilla kehityskeskustelumateriaaleihin, -prosesseihin tai -käytäntöihin voidaan kehityskeskusteluissa saada aikaan suurta muutosta parempaan sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Esimerkiksi mielestämme erityisesti työntekijälle olisi tärkeää saada ennakoon tietoa keskustelun rakenteesta, jotta hänellä olisi mahdollisuus pohtia käsiteltäviä asioita etukäteen. Ennakkomateriaali antaa työntekijälle selkeän kuvan keskustelun kulusta ja näin pysytään itse keskustelussa myös paremmin asiassa.

Tässä luvussa käymme ensin läpi tutkimuksemme keskeiset tulokset ja esittelemme tekemämme kehittämis ehdotukset Ravintolakolmioryhmän kehityskeskusteluiden parantamiseksi. Lisäksi arvioimme tutkimuksen onnistumista. Tutkimuksen onnistumista arvioimme sekä tutkimuksen toteutuksen, että saamiemme tulosten näkökulmasta.

### 6.1 Keskeiset tulokset

Kehittämiskohteiksi työntekijöille tehdyn kyselyn pohjalta nousivat mm. kehityskeskusteluun valmistautumisen merkitys, kommunikaatio esimiehen kanssa arjessa, kehityskeskustelun tarkoituksen ja sisällön ymmärtäminen, tasavertaisuuden tunteen saavuttaminen kehityskeskustelussa sekä kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden seuranta.

Kaikki haastattelemamme henkilöt käyttivät kehityskeskustelumateriaaleja joihin kuuluu ennakkomateriaali mutta lähes 40 % kyselyyn vastanneista ei valmistautunut kehityskeskusteluun millään lailla. Kehityskeskusteluun valmistautumisella on ratkaiseva vaikutus kehityskeskustelun onnistumiseen sekä sen hyödyllisyyteen. Esimiehen olisi hyvä varmistaa että kehityskeskusteluun tuleva henkilö tietää mistä keskustelussa puhutaan ja kuinka tärkeää keskusteluun valmistautuminen on sen onnistumisen kannalta. (Hirvi-huhta & Litovaara 2003, 240.) Kun kehityskeskustelun tavoite ja käsiteltävät asiat ovat työntekijälle jo etukäteen selviä, keskustelu etenee sujuvammin ja pysytään paremmin asiassa. Tällöin ei aleta keskustelemaan asioista, jotka eivät kehityskeskusteluun kuulu, kuten esimerkiksi palkasta. Ennakkomateriaaliin vastaaminen etukäteen hyvissä ajoin ja palauttaminen esimiehelle kehityskeskustelua auttaa työntekijää kehityskeskusteluun valmistautumisessa. Ennakkomateriaalin jakamisen yhteydessä voisi käydä materiaalin kohdat läpi jotta keskusteluun tuleva henkilö ymmärtää kysymykset. Ennen kehityskeskustelua työntekijälle voisi myös korostaa sitä että, keskustelut käydään jotta hänellä olisi parempi olla ja painottaa valmistautumisen tärkeyttä.

Kyselyyn vastanneista lähes 40 % oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että olisivat tasavertaisia haastattelevan henkilön kanssa. Haastatteluun vastanneista kaikki käyttivät kehityskeskustelussa apuna runkoa. Vastanneet eivät kuitenkaan seuranneet runkoa orjallisesti, vaan pyrkivät pitämään keskustelun sujuvana. Täytyy kuitenkin kaikissa kehityskeskustelussa pitää mielessä että haastattelunomainen kehityskeskustelu vähentää tasavertaisuuden tunnetta. Keskustelun aikana tasavertaisuuden tunnetta voisi kasvattaa pyrkimällä keskustelussa sujuvaan vuoropuheluun. Palmun mukaan kehityskeskustelu tulisi olla tasavertainen keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä jotta se olisi täysin onnistunut (Palmu 2003, 163). Kehityskeskustelun kulkuun ja työntekijän tunteeseen tasavertaisuudesta saattaa vaikuttaa missä keskustelu käydään. Keskustelut tulisi aina käydä jossain muualla kuin esimiehen omassa toimistossa. Tasavertaisuuden vaikutelmaa saattaisi lisätä se että, esimies olisi mahdollisimman paljon tekemisissä henkilöstön kanssa myös jokapäiväisessä työssä.

Useat työntekijät kokivat että kehityskeskustelu on hyvä paikka ”avautua” työpaikalla olevista epäkohdista. Tärkeää olisi että esimiehen ja työntekijän välinen kommunikaatio toimisi myös arjessa, jolloin kehityskeskustelusta ei tule työntekijän ainoata mahdolli-

suutta keskustella esimiehen kanssa työhön liittyvistä asioista. Kun arkisista asioista ja epäkohdista voidaan puhua jokapäiväisessä työssä, voidaan kehityskeskustelussa keskittyä sen todelliseen tarkoitukseen ja päästä keskustelussa syvemmälle tasolle. Hyvä vuorovaikutus henkilökunnan kanssa auttaa kehityskeskustelun sujuvuuteen. Esimiehen tulisi järjestää palavereja sekä muita vuorovaikutteisia tilanteita pitkin vuotta, jotta kehityskeskustelussa voitaisiin keskittyä vain siihen kuuluviin asioihin ja arkisista ongelmista tai epäkohdista puhua arjessa, jolloin ne eivät jää myöskään työntekijää vaivaamaan pitkäksi aikaa. (Kansanen 2004, 138.) Kappaleessa 2.4 käsitellään vuorovaikutusta sekä sen vaikutuksia kehityskeskustelun kulkuun tarkemmin.

Henkilökuntaa pitäisi kannustaa kertomaan enemmän tuntemuksistaan ympäri vuoden, jottei kehityskeskustelusta tule ”valituskeskustelu”. Kyselymme vastauksista kävi ilmi, että tällaisiakin kehityskeskusteluja Ravintolakolmio-ryhmässä on käyty. Yksi keino esimiehelle välttää tällaisia tilanteita olisi tehdä esimerkiksi muutama työvuoro kuukaudessa henkilöstön rinnalla ja pyrkiä keskustelemaan ja kyselemään mahdollisimman paljon henkilöstön tuntemuksia. Ilman yhdessä tekemistä ja tiivistä vuorovaikutusta voi esimiehen olla vaikea saada selville mitä työyhteisössä todella tapahtuu. Kyselemisessä kannattaa kuitenkin välttää vaikuttamasta siltä, että on utelemassa ja pyrkiä olemaan aito työntekijöitä kohtaan, sillä silloin on myös suurempi todennäköisyys, että työntekijät kertovat rehellisesti tuntemuksistaan. Lisäksi luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on ehto toimivaan vuorovaikutukseen.

Kehityskeskusteluissa käyneestä henkilöstä osa koki, että sovituista asioita ei pidetty kiinni eikä seuranta ollut muuten kuin vasta seuraavassa kehityskeskustelussa. Useat haastattelemamme esimiehet kokivat, että riittävää seuranta tapahtuu jokapäiväisessä työssä. Kehityskeskusteluissa sovitut asiat tulisi myös viedä käytäntöön. Kehityskeskustelussa käydyt asiat tulisi toteuttaa ja toteuttaminen tulisi aloittaa aina mahdollisimman pian keskustelun jälkeen (Kansanen 2004, 148-149). Kehityskeskusteluissa läpi käydyistä asioista olisi hyvä tehdä kopio myös kehityskeskustelussa käyneelle henkilölle, jotta he tietäisivät ja muistaisivat mistä asioista on yhdessä sovittu. Kopio helpottaisi kehitysmisalueiden seuraamista ja molempien osapuolten allekirjoituksilla voitaisiin ehkä lisätä sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Kehityskeskustelussa olisi myös hyvä sopia milloin tavoitteeseen pääsemistä seuraavan kerran seurataan. Kehityskeskustelumateri-



aaliin voisi kirjata päivämäärät milloin seuraavan kerran käsitellään kehittymistä. Sovituista aikatauluista on pidettävä kiinni ja näin voidaan välttää henkilöstön tunne siitä, ettei tavoitteisiin pääsemistä ollenkaan seurata tai ettei esimiestä todella kiinnostaisi yksilön kehittyminen.

Kyselyymme vastanneesta henkilöstöstä osa koki, että kehityskeskusteluiden ainoa tarkoitus oli haukkua henkilöstöä ja keskusteluista tulee aina negatiivista palautetta. Kehityskeskustelussa tulisi välttää negatiivisiin asioihin keskittymistä ja lähestyä ihmisten heikkouksia työssä korjaavina ja kehitettävinä asioina. Esimiehen tulisi kannustaa työntekijää oppimaan havaittuaan kehittymiskohteita. Negatiivinen ilmapiiri ei edistä työntekijän kehittymistä ja oppimista eikä varsinkaan motivoi työntekijää kehittymään. Raportin kappaleessa 2.3 käsitellään asiaa siltä kannalta, että kehityskeskustelun tulisi aina olla tulevaisuuteen katsova ja menneiden asioiden käsittelyyn on turhaa käyttää liikaa aikaa. Kehittämistä vaativat asiat kannattaa toki ottaa työntekijän kanssa esille, mutta kehittämiskohteina ei negatiivisina asioina

## **6.2 Kehittämisehdotukset**

Laadimme tutkimuksen pohjalta listan mielestämme tärkeimmistä kehittämisehdotuksista Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluiden parantamiseksi. Lista on tarkoitettu Ravintolakolmioryhmän kehityskeskusteluja pitävälle esimiehille, jotta he voisivat kiinnittää kyseisiin asioihin huomiota tulevaisuudessa. Kehittämisehdotuksien tarkoitus on auttaa Ravintolakolmio-ryhmän esimiehiä pitämään yhä paremmin kehityskeskusteluja. Listan toivomme tuovan Ravintolakolmio-ryhmän esimiehille apua saamaan enemmän irti kehityskeskusteluista. Listalle olemme nostaneet esille ne aiheet, joissa oli eniten ristiriitaisuuksia haastattelujen ja kyselyiden välillä.

Kehittämisehdotuksina esitämme:

### **1. Kehityskeskusteluun valmistautuminen**

Tutkimuksen mukaan monet työntekijöistä eivät valmistautuneet kehityskeskusteluun millään tavoin, mikä vaikuttaa myös kehityskeskustelun kulkuun ja sen

hyödyllisyyteen. Jotkut vastaajista eivät saaneet valmistautumismateriaalia tarpeeksi ajoissa, jolloin heillä ei ollut riittävästi aikaa käydä asioita läpi. Joissain tapauksissa valmistautumismateriaali palautettiin esimiehelle vasta kehityskeskustelutilanteessa, jolloin taas esimiehelle ei jää aikaa käydä läpi ja pohtia asioita etukäteen. Käytännöksi voitaisiin ottaa esimerkiksi kehityskeskustelumateriaalin antaminen työntekijälle 2 viikkoa ennen keskustelua ja palautus esimiehelle viikkoa ennen keskustelua, jotta molemmilla osapuolilla on aikaa valmistautua kehityskeskusteluun rauhassa.

## **2. Kehityskeskustelun tarkoituksen selväksi tekeminen työntekijöille**

Valmistautuminen ja siihen liittyvä materiaali auttavat työntekijää ymmärtämään kehityskeskustelun tarkoituksen ja saamaan käsityksen siitä, mistä on tarkoitus keskustella. Kyselyyn vastanneista osa henkilökunnasta eivät kuitenkaan tienneet keskustelun tarkoitusta. Esimies voisi suullisesti kertoa työntekijöille kehityskeskustelun tarkoituksesta ja käsiteltävistä aiheista etukäteen. Materiaalissa olevat aiheet voitaisiin käydä nopeasti läpi ja avata aihepiirit henkilöstölle. Aiheet läpikäymällä etukäteen varmistetaan että henkilöstö ymmärtää miksi keskustelu käydään. Samalla jos henkilölle jää jotain epäselväksi on hänellä vielä mahdollisuus kysyä asiasta. Kun voi olla varma että henkilöstö osaa valmistautua keskusteluun oikein, itse kehityskeskustelussa pysytään paremmin asiassa, eikä esille tule niin helposti keskustelussa sellaisia asioita, joista tulisi keskustella muussa yhteydessä esimerkiksi palkka.

## **3. Vuorovaikutus ja molemminpuolinen palautteen antaminen arjessa**

Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on kehityskeskustelun onnistumisen kannalta erittäin tärkeää, jotta kehityskeskustelussa voidaan keskittyä siihen kuuluihin asioihin, kuten esimerkiksi työntekijän osaamisen kehittämiseen. On tärkeää, ettei kehityskeskustelussa juututa arkisiin asioihin tai epäkohtiin, joista olisi mahdollista keskustella muulloinkin. Kun esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus toimii arjessa, vältetään kehityskeskustelussa siltä, että aika kuluu epäkohtien puimiseen.

#### **4. Kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden seuranta käytännössä**

Jotkut kyselyyn vastanneista työntekijöistä kokivat, että kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutumista seurattu millään tavalla tai asiat otettiin uudelleen esille vasta puolen vuoden kuluttua seuraavassa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelua pitävä esimies ei välttämättä ole työntekijän kanssa paljoa tekemisissä työaikana, jolloin osaamiseen liittyvien tavoitteiden seurannan voisi delegoida vaikka vuoro esimiehelle. Vuoro esimiesten on ehkä helpompi seurata asetettujen tavoitteiden toteutumista, sekä antaa suoraan palautetta kun kehittymistä tapahtuu. Työntekijän olisi hyvä olla myös tietoinen seurannasta, sillä se myös motivoi työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehet saattavat seurata työntekijän kehittymistä jokapäiväisessä työssä mutta olisi tärkeää myös antaa palautetta työntekijälle jotta hän kokisi että kehittymiseen kiinnitetään huomiota.

#### **5. Tasavertaisuuden tunteen lisääminen kehityskeskustelussa**

Tutkimuksemme mukaan monet työntekijät eivät kokeneet olevansa tasavertaisia kehityskeskustelussa sitä pitävän esimiehen kanssa. Tasavertaisuuden tunnetta työntekijän ja esimiehen välillä voitaisiin lisätä muun muassa lisäämällä vuorovaikutusta päivittäisessä työssä. Kehityskeskustelussa olisi tärkeää, että keskustelu ei etenisi kuin haastattelu, vaan keskustelu olisi vapaata ja työntekijä voisi luottamuksellisesti ja avoimesti puhua ajatuksistaan. Kehityskeskustelun alussa voisi puhua hetken ihan arkisista asioista jotta saadaan aikaiseksi rento ja avoin tunnelma. Pitää kuitenkin pitää mielessä miksi keskustelua käydään eikä tuhjata liikaa aikaa jaaritteluun.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi Ravintolakolmio-ryhmän kannattaisi jatkossa mieltämme kiinnittää huomiota siihen, että kaikki kehityskeskusteluita pitävät esimiehet ovat siihen sopivia. Kaikilla ei välttämättä ole paljoa kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä, jolloin voisi olla aiheellista tarjota heille siihen koulutusta tai esimerkiksi mentorointia joltakin kokeneemmalta kehityskeskustelujen pitäjältä. Jo pelkkä tuen

saaminen kokeneemmalta kollegalta voi antaa esimiehelle lisää varmuutta kehityskeskustelujen pitämiseen. Lisäksi jakamalla kokemuksia muiden kanssa voi saada myös omaan työskentelyyn tai prosessin kulkuun vinkkejä ja huomata mitä asioita voisi parantaa tai tehdä toisella tavalla. Myös ryhmäkehityskeskusteluja voitaisiin Ravintolakolmio-ryhmässä kokeilla yhtenä vaihtoehtona yksilöllisten kehityskeskustelujen lisänä. Työtä tehdään tiimeittäin, jolloin ryhmäkeskustelujen pitäminen voisi olla toimiva ratkaisu. Kehityskeskusteluja pidetään jo tällä hetkellä kaksi kertaa vuodessa, jolloin toinen keskustelu voitaisiin pitää kahden kesken ja toinen ryhmässä.

Kehityskeskustelumateriaaleihin on Ravintolakolmio-ryhmässä kiinnitetty tähän mennessä melko paljon huomiota ja ne tuntuvat olevan kunnossa. Mielestämme jatkossa Ravintolakolmio-ryhmän kannattaisi kiinnittää huomiota siihen, että kaikilla esimiehillä on riittävät valmiudet kehityskeskusteluiden pitämiseen sekä huolehtia koko kehityskeskusteluprosessin toimivuudesta, jotta esimerkiksi kehityskeskusteluun valmistautuminen ja tavoitteiden seuranta toteutuisivat halutulla tavalla. Voisi olla perusteltua laatia esimerkiksi koko Ravintolakolmio-ryhmälle selkeä kehityskeskusteluprosessin kuvaus.

### **6.3 Arviointi**

Tässä kappaleessa arvioimme koko opinnäytetyöprosessin onnistumista. Käymme läpi kuinka toteutimme tutkimuksemme, sekä mitkä asiat siihen vaikuttivat. Tarkastelemme tekemiämme valintoja myös kriittisesti ja arvioimme mitä jälkeinpäin ajatellen olisi voinut tehdä toisin. Pohdimme myös mitkä asiat olivat tutkimuksessa onnistuneita.

Alkaessamme miettiä esimiehille suoritettavia haastatteluja ja niiden apuna käytettävää haastattelurunkoa, mietimme mikä oli toimeksiantomme ja mihin kysymyksiin halusimme vastauksia. Haastattelurunkoa suunniteltaessa kysymykset pohjautuivat aiheisiin, joita olimme käsitelleet tietoperustassa. Kaikki aineisto, jota olemme lukeneet, on saanut meidät ymmärtämään kehityskeskustelun tarkoituksen ja oikeaoppisen kulun, mikä auttoi myös haastattelurungon tekemisessä. Runko oli suunniteltu niin, että se käsitteli johdonmukaisesti toimeksiantomme aiheita nojautuen tietoperustaan.

Työntekijöille tarkoitettun kyselylomakkeen teimme Webropol-ohjelmalla. Kyselylomaketta laatiessamme halusimme kysyä henkilöstöltä samoja asioita kuin esimiehiltä haastatteluissa, jotta saisimme kokonaiskuvan siitä, miten kehityskeskustelun molemmat osapuolet kokivat keskustelut, ja oliko mahdollisesti havaittavissa joitain eroavaisuuksia. Kyselylomakkeeseen laitimamme kysymykset olivat osiltaan täsmälleen samoja kuin haastattelurungossa ja pohjautuivat tietoperustassa käsiteltyihin aiheisiin.

Toivoimme tuloksien antavan tietoa nykytilasta ja selkeitä parannusehdotuksia tai käsityksen, että kaikki Ravintolakolmio-ryhmän työntekijät sekä esimiehet tietävät mitä kehityskeskustelun tulisi olla. Emme saaneet tutkimuksestamme niin selkeitä tuloksia kun olisimme toivoneet. Osasyynä voidaan nähdä opinnäytetyöhön tutkimuksen toteutusajankohta lomakaudella. Tutkimuksemme toteutus viivästyi omien aikataulujemme takia, jonka seurauksena Ravintolakolmio-ryhmälle opinnäytetyömme alkuperäinen tarkoitus oli jo osittain aiheeton, tämän seurauksena saattaa olla että yrityksen sitoutuminen ei ollut välttämättä sama kuin opinnäytetyön alussa. Opinnäytetyö oli toimeksianto Ravintolakolmio-ryhmältä, jonka alkuperäinen tarkoitus oli keskittyä heidän sen hetkisiin kehityskeskustelumateriaaleihin. Tutkimuksemme käynnistyessä oli Ravintolakolmio-ryhmälle kuitenkin keritty jo laatia uudet materiaalit. Koska opinnäytetyö viivästyi, saattoi aihe tuntua toimipisteiden päälliköistä tutkimushetkellä turhalta. Sitoutumiseen vaikutti varmasti myös se, että samasta aiheesta on aiemminkin tehty opinnäytetyö.

Työntekijöille tehty kysely oli tarkoitettu kaikille Ravintolakolmio-ryhmässä työskenteleville, jonka vuoksi lähetimme sen jokaiseen toimipaikkaan. Tarkoituksena oli saada vastaukset kyselyyn koko Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstöltä, jolloin voisimme verrata tulosta koko organisaation tasolla. Tämä tavoite ei täyttnyt, saimme työntekijöiltä aika vähän vastauksia, jonka seurauksena tulokset jäivät kyselyn osalta melko suppeiksi. Kato oli siis hyvin suuri. Kyselyn onnistuminen oli paljolti kiinni eri toimipaikkojen päälliköiden sitoutumisesta asiaan, lähetimme sähköpostitse linkin kyselyyn suoraan heille ja vastausten kerääminen jäi siis heidän vastuulle. Sähköisen kyselyn linkki oli laitettu kaikille Ravintolakolmio-ryhmän esimiehille huolimatta siitä olivatko he ottaneet osaa haastatteluosuuteen. Useilta esimiehiltä emme saaneet vastausta ollenkaan sähköpostiin, joten jäi epäselväksi ovatko he koskaan sitä saaneetkaan.

Tutkimuksen toteutuksen ajankohtana ajattelimme että sähköinen linkki olisi helppo täyttää työn ohella mutta kuulimme tutkimuksien jälkeen, että kaikilla toimipisteillä ei ole helppoa päästä koneelle kesken työpäivän. Sähköisen kyselyn suppeaksi jäänyt tulos saattoi johtua myös siitä, että kehityskeskustelumalleja oli vasta muutettu ja kenties ennen sitä tutkittu. Esimiehet, joihin otimme yhteyttä, olivat kaikki toimipisteiden korkeimpia esimiehiä, ja pohdimme jälkikäteen olisiko joku niin sanottu riviesimies voinut olla paremmin sitoutunut aiheeseen ja viedä sen käytäntöön. Jos olisimme lähettäneet sähköisen kyselyn esimerkiksi vuoro-esimiehille, olisi heillä voinut olla paremmin aikaa hankkia vastauksia. Vuoro-esimiehille kyselyn lähettäminen olisi voinut olla myös aiheellista siksi, että he ovat ne henkilöt jotka ovat tiiviimmin tekemisissä henkilöstön kanssa. Vuoro-esimiehet olisivat ehkä osanneet paremmin ohjata ihmisiä vastaamaan silloin kun siihen on aikaa. Meistä tuntuu että kysely saattoi nyt jäädä vain korkeimman esimiehen varaan, josta se ei ole koskaan mennyt eteenpäin.

Kiersimme muutamassa Ravintolakolmio-ryhmän toimipisteessä paperisien versioiden kanssa, mikä auttoi saamaan tarpeeksi vastauksia tyydyttävään tutkimustulokseen. Vastauksia saimme muutamassa päivässä enemmän kuin olimme saaneet kuukausiin ennen sitä. Johtuiko vastausten vähyys siis siitä, että kysely ei ollut mennyt henkilöstölle saakka, ajan puutteesta vai sähköisen kyselyn hankaluudesta, sitä on vaikea arvailla. Vastauksien vähäinen määrä saattoi myös johtua yksinkertaisesti siitä, ettei henkilökunta ollut kiinnostunut vastaamaan ja sähköinen linkki unohtuu helposti. Ehkä helpointa olisi ollut jakaa suoraan paperiset versiot, niin ne olisivat menneet suoraan henkilöstölle ja tietokoneelle pääsy työvuoron aikana ei olisi ollut este kyselyyn vastaamiselle.

Kun valitsimme sähköiseen kyselyyn tutkimustulosten keräämiseksi, oli syynä nimenomaan sen helppous. Sähköistä kyselyä tehdessämme oli oletuksena, että saisimme kyselyyn vähintään 100 vastausta, ja ajattelimme, että tulosten analysointi olisi huomattavasti helpompaa sähköisesti. Jos olisimme tiedäneet silloin, että sähköisellä kyselyllä olisi niin vaikeaa saada vastauksia, olisimme varmasti harkinneet jotain muuta keinoa tutkimusmateriaalin keräämiseen. Yksi ideamme oli myös linkin kyselyyn lähettäminen jokaiselle työntekijälle heidän henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiinsa. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, sillä Ravintolakolmio-ryhmällä ei ollut mahdollisuutta antaa

meille listaa työntekijöiden sähköpostiosoitteista. Sähköpostilistan avulla olisimme voineet varmistaa, että kaikki työntekijät saavat linkin, ja näin ainakin mahdollisuuden vastata kyselyyn, jos haluavat.

Haastattelemamme esimiehet valikoituivat lähinnä sen perusteella ketkä vastasivat viestihimme ja löysivät aikaa haastattelulle. Yhteensä saimme haastatteluja tehtyä seitsemän kappaletta. Seitsemän haastattelua on kiitettävä määrä, kun haastatteluun sopivia esimiehiä on rajoitetusti. Haastattelut olivat siitä haastavia, että aloittaessamme niitä oli kesä ja useat olivat lomalla. Yhteisen ajan sopiminen oli kuitenkin helppoa, kun esimiehiin sai yhteyden, yhteisen ajan sopiminen oli helppoa. Esimiesten kiinni saaminen ja kaikkien haastatteluiden kokoon haaliminen kesti yhteensä noin neljä kuukautta.

Koko opinnäytetyön aikataulujen myöhästyttyä Ravintolakolmio-ryhmä kerkesi ottaa uudet materiaalit käyttöön, joten haastattelurunkomme oli hiukan vanhaan tietoon perustuva. Alkuperäinen haastattelurunko painottui paljon kehityskeskustelumateriaaleihin liittyviin kysymyksiin, joten muokkasimme sitä hieman haastattelujen kuluessa ja annoimme enemmän painoarvoa muille teemoille. Jälkeenpäin mietimme oliko rungossa ehkä liian laajoja käsitteitä tai epäselviä kysymyksiä, joka antoi haastateltaville mahdollisuuden vastata hiukan väljästi. Haastattelurunkomme perustui hiukan liikaa materiaaleihin koska alkuperäinen työmme tarkoitus oli parantaa kehityskeskustelumateriaaleja. Materiaalien käsitteleminen ei ollut kuitenkaan haitaksi, koska Ravintolakolmio-ryhmän uudet kehityskeskustelumateriaalit pitivät sisällään ennako-, runko-, ja seurantamateriaalin yhdessä paperissa. Aikaisemmin olivat materiaalit raskaampia ja vähemmän käytettyjä. Kaikki Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskusteluissa käytävä vaiheet liittyvät tähän yhteen materiaaliin.

Haastatteluista emme saaneet niin paljon hyötyä irti kuin olimme alun perin ajatelleet, sillä monet haastateltavista tuntuivat vastaavan kysymyksiin melko ympäröivästä ja antoivat meille niin sanottuja oikeita vastauksia ennemmin kuin todella kertovan omista kokemuksistaan tai toimintatavoistaan. Yleisesti haastattelujen kulkuun vaikuttaa paljon se, millaisena haastateltava haluaa haastattelussa esittäytyä ja varsinkin kehittämistä vaativia asioita haastateltavan omassa toiminnassa on melko vaikeaa saada haastattelun avulla selville. Saattaa tietenkin myös olla, että kaikissa toimipisteissä, joissa olemme

käyneet esimiehiä haastattelemassa, on kehityskeskusteluihin liittyvät asiat hoidettu oikein ja tiedetään miten kehityskeskustelujen kuuluu mennä. Tuntui siltä, että ne esimiehet joita kävimme haastattelemassa, olivat kaikki kiinnostuneita kehityskeskusteluista ja niiden hyödyistä. Voi siis olla, että kaikki haastattelemamme henkilöt olivat sellaisia, jotka hoitavat kehityskeskustelun oikein ja ne esimiehet, jotka eivät ole niin kiinnostuneita aiheesta jättivät sähköpostiimme vastaamatta. Tästä saattaa johtua esimerkiksi se, että moni kyselyymme vastanneesta henkilöstöstä koki, ettei heille kerrottu kehityskeskustelusta mitään etukäteen, vaikka kaikki haastattelemamme henkilöt kertoivat käyvänsä aiheet läpi etukäteen työntekijöiden kanssa. Haastatteluiden kulkuun saattoi vaikuttaa myös se, että esimiehet tiesivät haastattelujen tulosten menevän opinnäytetyön mukana heidän esimiehelleen.

Haastatteluiden ja tulosten ristiriitaisuuksia ei voi suoraan verrata, koska osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä ovat toimipisteistä, joissa emme ole käyneet esimiehiä haastattelemassa. Haastatteluiden ja työntekijöiden tuloksista on siis vaikea tehdä yhteisiä johtopäätöksiä, sillä emme voi tietää olemmeko saaneet kyselyyn vastauksia haastattemiemme esimiesten toimipaikoista vai joistakin muista. Haastatteluista saamamme suppeat vastaukset ja ympäröivä ympäristö saattoi johtua myös omasta kokemattomuudesta haastattelijana. Mahdollisesti kokeneempi haastattelija olisi voinut saada enemmän irti haastateltavista. Kokeneempi haastattelija olisi kuullut vastauksista suoraan, ettei niissä juurikaan ole suoraa vastausta ja yrittänyt lisäkysymyksillä ja sinnikkyydellä saada enemmän irti haastateltavasta. Huomasimme vasta litterointivaiheessa miten vähän monissa vastauksissa oli itse asiassa mitään mitä voisi kirjata vastaukseksi.

Tutkimuksemme tuloksiin vaikutti merkittävästi se, että saimme kyselyyn vain vähän vastauksia, jolloin rajallisesta aineistosta oli vaikeaa tehdä johtopäätöksiä. Kato vaikutti myös tutkimuksen luotettavuuteen. Haasteelliseksi muodostuivat myös haastattelut, sillä haastateltavat esimiehet olivat melko kokeneita kehityskeskustelujen pitäjiä ja osasivat vastata kysymyksiin hyvin. Myös omien haastattelutaitojen puutteellisuus ja kokemattomuus vaikuttivat haastattelujen antiin ja tuloksia saimme siksi rajoitetusti.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutimme mielestämme kuitenkin hyvin, vaikka tutkimuksemme tulokset olivat suppeat. Opinnäytetyön aihe on hyvin työelämälähtöinen ja tar-



koituksena oli saada konkreettista hyötyä työn toimeksiantajalle eli Ravintolakolmio-ryhmälle. Uskomme, että kehitysehdotuksemme huomioon ottamalla Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelut voivat olla onnistuneempia. Kehityskeskustelut ovat työelämässä myös jatkuvasti ajankohtainen aihe, varsinkin Ravintolakolmio-ryhmässä, kun kehityskeskusteluja pidetään kaksi kertaa vuodessa ja asiaan on paneuduttu. Opinnäytetyön tavoite oli alusta asti selkeä vaikka aihe hieman muuttuikin matkan varrella. Tutkimusmenetelmien valinta oli työssämme onnistunut. Vaikka alkuperäinen ajatus siitä, että olisimme saaneet kattavat vastaukset sekä esimiesten että henkilöstön puolelta ei toteutunut, tutkimme asiaa kuitenkin molemmilta kanteilta ja käytimme kahta erilaista tutkimusmenetelmää.

Vaikka opinnäytetyön aihe muuttui jonkin verran prosessin aikana eivätkä tutkimuksemme tulokset olleet kovin laajat, saimme kuitenkin tutkimuksen pohjalta selvitettyä Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelujen nykytilaa ja niihin liittyviä käytäntöjä. Pyrimme suorittamaan mahdollisimman luotettavan tutkimuksen käyttämällä kahta eri tutkimusmenetelmää; teemahaastattelua sekä kyselyä. Vastausten pohjalta saimme tehtyä parannusehdotuksia sekä työntekijöiden että esimiesten puolelta. Peilatesamme tuloksia tietoperustaan, huomasimme myös epäkohtia tai käytäntöjä, jotka eivät asiantuntijoiden mukaan kuulu kehityskeskusteluihin. Aiheen tutkiminen oli mielestämme aiheellista ja sen tuloksena saimme toivottavasti osoitettua esimiehille asioita koko kehityskeskusteluprosessissa, joihin kannattaa kiinnittää huomiota.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Aguinis, H. 2009. Performance management. Pearson/Prentice Hall. Upper Saddle River.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. JTO. Helsinki.

Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum. Helsinki.

Davis, A. & Shannon, J. 2011. The definitive guide to communication. Engaging employees in benefits, pay and performance. FT Press. Upper Saddle River.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän: epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. WSOY. Helsinki.

Garber, P. 2004. Giving and receiving performance feedback. HRD Press, Inc. Amherst.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2009. Ratkaisun taito. Tammi. Helsinki.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY. Helsinki.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Tammi. Helsinki.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. Helsinki.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Tammi. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Vantaa.

Kankare, M. 2004. Kehitä kehityskeskustelua. Talouselämä 11.2.2004. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article170048.ece>. Luettu: 11.1.2010.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. WSOY. Helsinki.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii. Ajatuksesta vaikutukseen. Otava. Keuruu.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Edita. Helsinki.

Korhonen, R. 2008. Viisi virhettä jotka pilaavat kehityskeskustelun. Talouselämä 16.4.2008. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article167657.ece>. Luettu: 22.11.2010.

Kulovesi, A. 2009. Miten työskentelen fiksummin – en kovemmin. Yrityskirjat. Helsinki.

Lahtiluoma, S., Silander, M.-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Kirjapaja. Helsinki.

Mossboda, B.-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. WSOYpro. Helsinki.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. WSOYpro. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Ostela-Pyhälä, E. 1.2.2011. Kehitysjohdaja. Ravintolakolmioryhmä. Haastattelu. Helsinki.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Kirjapaja Oy. Hämeenlinna.

Puro, J.-P. 2004. Esimiehen viestintätaidot. WSOY. Helsinki.

Rainisto, S. 2010. Hohhoijaa, taas pitäisi keskustella. Talouselämä 15.2.2010. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article373737.ece>. Luettu: 11.1.2010.

Ravintolakolmio-ryhmä. 2011. <http://ravintolakolmio.fi>

Ronthy-Östberg, M. & Rosenthal, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Tietosanoma. Helsinki.

Schraeder, M., Becton, J.B. & Portis, R. 2007. A Critical Examination of Performance Appraisals. An Organization's Friend or Foe? The journal for quality and participation. Spring 2007. 30, 1. s.20.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Tampereen yliopisto. Henkilöstönkehittämisyksikkö (HEKO). 2010. Tampereen yliopiston kehityskeskusteluohjeet. Luettavissa:

<http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/kehityskeskustelu/index.html>. Luettu: 22.11.2010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Helsinki.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Informaatiotieteiden tutkimuskeskus. Helsinki.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Helsinki.

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake työntekijöille

### Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelut

1) Oletko käynyt kehityskeskustelussa Ravintolakolmio-ryhmässä työskennellessäsi?

☐ Kyllä ☐ Ei

2) Oletko saanut ennen kehityskeskustelua ennakkomateriaalia?

☐ Kyllä ☐ Ei

3) Jos olet saanut ennen kehityskeskustelua ennakkomateriaalia, kuinka hyödylliseksi koit sen asteikolla 1-4? (1=ei ollenkaan hyödyllinen, 4=erittäin hyödyllinen)

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

4) Jos olet saanut ennakkomateriaalia, millaista se on ollut?

---

---

---

5) Miksi kehityskeskusteluja mielestäsi käydään?

---

---

---

---

6) Kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi mielestäsi pitää?

- ☐ harvemmin kuin kerran vuodessa
- ☐ kerran vuodessa
- ☐ 2 kertaa vuodessa
- ☐ useammin kuin 2 kertaa vuodessa

7) Valmistaudutko kehityskeskusteluun?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

8) Jos valmistaudut kehityskeskusteluun niin miten?

---

---

---

9) Onko esimies kertonut miksi kehityskeskusteluita pidetään?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

10) Onko esimies kertonut sinulle etukäteen mistä aiheista kehityskeskustelussa on tarkoitus keskustella?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

11) Koetko saavasi kehityskeskustelusta hyötyä?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

12) Kerro tarkemmin, mitä hyötyä ja miksi siitä on hyötyä?

---

---

---

13) Miten parantaisit kehityskeskusteluja tai niihin liittyvää materiaalia?

---

---

---

14) Koetko voivasi puhua avoimesti kehityskeskustelussa?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

15) Perustele, miksi?

---

---

---



16) Koetko voitavasi puhua luottamuksellisesti kehityskeskustelussa?

☐ Kyllä

☐ Ei

17) Perustele, miksi?

---

---

---

18) Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	
Saan palautetta työstäni kehityskeskustelussa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan antaa palautetta esimiehelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutus esimiehen kanssa toimii.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen olevani keskustelussa tasavertainen keskustelua pitävän henkilön kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehityskeskustelussa käsitellään osaamistani ja sen kehittämistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19) Miten kehittymistäsi/osaamistasi käsitellään keskustelussa?

---

---

---

20) Keskustellaanko kehityskeskustelussa palkasta?

☐ Kyllä

☐ Ei

21) Jos palkasta keskustellaan, kumpi on aloitteentekijä?

---

---

22) Asetetaanko kehityskeskustelussa tavoitteita tulevalle vuodelle?

☐ Kyllä

☐ Ei

23) Millaisia tavoitteita kehityskeskustelussa on asetettu?

---

---

---

24) Seurataanko kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden toteutumista? Miten?

---

---

---

25) Oletko saanut kehityskeskustelun päätteeksi palautelomakkeen?

☐ Kyllä

☐ Ei

## **Haastattelurunko**

Oletko pitänyt kehityskeskusteluita Ravintolakolmio-ryhmässä?

- Jos olet, montako vuotta/kertaa?

## **Materiaalit**

1. Mitä seuraavista Ravintolakolmio-ryhmän kehityskeskustelumateriaaleja hyödynnät?
  - Ennakkomateriaali
    - o Miksi käytät/et käytä?
    - o Mitä hyvää ja mitä huonoa materiaaleissa on?
    - o Mitä kehitettävää löydät materiaalista?
  - Runko
    - o Miksi käytät/et käytä?
    - o Mitä hyvää ja mitä huonoa materiaaleissa on?
    - o Mitä kehitettävää löydät materiaalista?
  - Palaute
    - o Miksi käytät/et käytä?
    - o Mitä hyvää ja mitä huonoa materiaaleissa on?
    - o Mitä kehitettävää löydät materiaalista?
  - Seurantamateriaali
    - o Miksi käytät/et käytä?
    - o Mitä hyvää ja mitä huonoa materiaaleissa on?
    - o Mitä kehitettävää löydät materiaalista?
2. Onko materiaalien käyttö mielestäsi tarpeellista?
  - Hyödyttääkö vai rajoittaako keskustelun kulkua? Miten?

## **Kehityskeskustelujen käytännön toteuttaminen**

3. Miten kehityskeskustelut käytännössä toteutetaan?
4. Mitä ja miten niistä viestitään?
5. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun?
6. Varmistatko, että henkilökunta tietää kehityskeskustelun tarkoituksen ja mistä keskustellaan? Miten?
7. Missä pidät kehityskeskusteluja?
8. Kuinka paljon aikaa varaat keskusteluun?
9. Noudatatko kehityskeskustelussa runkoa tai listaa käsiteltävistä aiheista?
  - Käydäänkö kaikki asiat läpi sovitussa ajassa? Onko mahdollista joustaa?

## **Dokumentointi ja seuranta**

10. Teetkö keskustelun aikana muistiinpanoja?

- Arkistoitko?
- Palaatko kehityskeskustelun alussa edellisessä keskustelussa käytyihin asioihin?

### **Kehityskeskustelu tavoitteiden näkökulmasta**

11. Päätetäänkö keskustelussa tavoitteita tulevalle kaudelle?
  - Millaisia?
  - Seurataanko tavoitteisiin pääsemistä?
  - Miten?
  - Kuinka usein?

### **Osaaminen ja kehittyminen**

12. Miten osaamista ja kehittymistä käsitellään keskustelussa?
13. Sovitteko konkreettisia osaamisen kehittämisen tavoitteita ja konkreettisia keinoja?

### **Kehityskeskustelun hyödyt ja haasteet**

14. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita, joita keskustelussa tulisi tulla ilmi?
15. Mitä hyötyä kehityskeskustelusta mielestäsi on? (yrityksen, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta)
16. Millaisia haasteita kehityskeskusteluun mielestäsi liittyy?